

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CÍNTIA GRAZIELE SANTANA NASCIMENTO

O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO EM UMA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTE

CURITIBA

2015

CÍNTIA GRAZIELE SANTANA NASCIMENTO

O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO EM UMA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTE

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Prof.^a Orientadora: Dra. Márcia Bortolucci Espejo.

CURITIBA

2015

AGRADECIMENTO

A Deus por ter me dado saúde, capacidade e força para sempre seguir em frente com os meus objetivos.

A esta universidade, corpo docente e secretaria que viabilizaram meu retorno aos estudos através dessa Especialização.

A minha orientadora, pela inspiração e motivação, nos dias de aula e também durante o período de construção desse trabalho, me ajudando com suas correções e incentivos.

A minha mãe pela confiança de sempre em mim depositada e ao meu esposo pelo apoio e compreensão em todos os momentos.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABB – Orçamento por Atividades

ABC – Custeio Baseado em Atividades

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

ERP - Enterprise Resource Planning (Planejamento dos recursos empresariais)

HF – Hortifruti

IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor

MAPA – Ministério da agricultura, Pecuária e Abastecimento

NBZ – Núcleo de Base Zero

OBZ – Orçamento Base Zero

PBZ – Pacote de Base Zero

VBZ – Variável de Base Zero

RESUMO

NASCIMENTO, C. G. S. **O processo orçamentário em uma indústria de fertilizante.** Como as informações circulam nas organizações de forma muito rápida, é necessário que todos os processos estejam bem definidos para que com a mesma rapidez as decisões possam ser tomadas. Desta forma existe a necessidade da elaboração de um processo orçamentário como ferramenta de apoio para o atingimento dos objetivos da empresa. Este trabalho foi motivado pelo interesse em se determinar como é realizado o processo orçamentário de uma indústria de fertilizante, identificando as áreas envolvidas nesta atividade, explicitando como é realizado o controle orçamentário para enfim sugerir melhorias através da implantação do Manual de Elaboração do Sistema Orçamentário da empresa. O presente estudo propõe abordar o tema de forma descritiva e qualitativa, descrevendo todas as fases do processo orçamentário da empresa Crop Solutions Ltda e coletando diferentes informações com os diversos setores envolvidos na elaboração do orçamento anual. Através de um estudo de caso foram detalhados os diferentes momentos deste processo, desde sua elaboração, divulgação, como o controle mensal que é realizado pelos gestores dos diversos departamentos envolvidos, sob a supervisão da controladoria. Com isto tem-se uma melhor percepção da realidade a respeito do orçamento desta empresa, o que confirma a necessidade de uma melhoria deste processo.

PALAVRAS-CHAVE: PROCESSO ORÇAMENTÁRIO, CONTROLE, INDÚSTRIA, FERTILIZANTE.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo geral	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	9
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.2 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO	15
2.3 TIPOS DE ORÇAMENTOS.....	18
2.3.1 Orçamento empresarial ou fixo	19
2.3.2 Orçamento contínuo.....	23
2.3.3 Orçamento base zero (OBZ).....	25
2.3.4 Orçamento flexível.....	27
2.3.5 Orçamento por atividades (ABB)	28
2.3.6 Beyond budgeting.....	30
3. METODOLOGIA	32
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	32
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
4. ESTUDO DE CASO	34
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	34
4.2 DESCRIÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	37
4.3 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.....	42
4.4 POTENCIAIS MELHORIAS NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	48
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
7. APÊNDICES.....	51
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Processo Orçamentário (funcionários envolvidos no processo)	51
APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas (funcionários envolvidos no processo)	52
8. ANEXOS	62

ANEXO A – Sugestão orçamento 2014 cento de custos 2000 - Comercial	62
ANEXO B – Orçamento aprovado 2014 cento de custos 2000 - Comercial.....	63
ANEXO C – Despesas realizadas 2014 cento de custos 2000 – Comercial	64

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo e profissional, existe a necessidade de um controle rígido sobre a estrutura dos gastos das empresas com o objetivo de garantir o crescimento organizacional sustentável e durável. Para Frezatti (2000, p. 40) “controle orçamentário deve ser um instrumento que permita à organização entender quão próximo estão seus resultados em relação ao que planejou [...]”.

Um processo orçamentário eficiente ajuda os gestores na tomada de decisões, pois contribui na organização dos processos e controles internos, de forma a esclarecer para todos os objetivos da organização. Porém além do orçamento em si, a empresa deverá contar com um controle orçamentário eficaz, visto que um processo dependerá do outro para que a organização possa ter o sucesso almejado, segundo Frezatti (2000, p. 17) “se o planejamento é inadequado, o controle é inócuo”. A partir disso será apresentado neste estudo um manual de elaboração de todo o sistema orçamentário da empresa.

O presente trabalho tem por objetivo descrever o processo orçamentário de uma empresa de fertilizante e verificar potenciais melhorias a serem sugeridas. A escolha desse tema se deu em função da importância do assunto para que as empresas possam ser competitivas no mercado atual. A empresa escolhida, de nome fictício Crop Solutions Ltda, terá descrito todo o seu planejamento orçamentário. Esta empresa foi escolhida, pois a autoria da pesquisa trabalha nela, inclusive fazendo parte do processo orçamentário, desta forma pode ter acesso aos procedimentos e às pessoas ligadas a este processo.

Este estudo é direcionado aos gestores de empresa e gestores de setores, que devem ser envolvidos em todo o processo orçamentário, visto que também serão abordados os principais modelos orçamentários e suas aplicabilidades.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A informação circula nas organizações de forma muito rápida, onde é necessário que os processos estejam bem definidos para que com a mesma rapidez as decisões possam ser tomadas.

Desta forma a elaboração de um processo orçamentário é tarefa fundamental para que os gestores possuam a ferramenta e apoio necessários para o atingimento dos objetivos da empresa, independente do seu tamanho ou ramo de atuação.

Assim, tem-se como problema de pesquisa: Como o orçamento é desenvolvido na indústria de fertilizante brasileira Crop Solutions Ltda?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Determinar como é realizado o processo orçamentário na indústria de fertilizante Crop Solutions Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as áreas envolvidas no processo orçamentário;
- b) Explicitar como é realizado o controle orçamentário;
- c) Sugerir melhorias no orçamento da empresa através da implantação do Manual de Elaboração do Sistema Orçamentário.

1.3 JUSTIFICATIVA

Devido à necessidade em se profissionalizar as empresas, visto que o mercado está cada vez mais competitivo, é necessário um controle eficaz das receitas e despesas, através da implantação de um orçamento que envolva todos os setores da organização.

Desta forma o presente estudo justifica-se pela necessidade que a empresa, objeto do estudo, possui em se organizar da melhor forma possível, envolvendo as pessoas necessárias para o planejamento orçamentário, visto que cada um deverá construir o orçamento de acordo com a realidade do seu setor e posteriormente seu devido controle.

A elaboração do orçamento é tarefa de todos na empresa. Cada funcionário deve ter consciência da importância de sua participação no orçamento desde a sua elaboração, execução, acompanhamento, análises dos resultados e providências para ajustar os valores do orçamento às novas realidades que surgirem na empresa, durante a execução orçamentária. (SCHUBERT, 1985, p. 64).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em seis partes que abordam o assunto processo orçamentário, os diversos tipos de orçamento, seu andamento na empresa Crop Solutions Ltda e a sugestão de melhorias para o orçamento desta empresa.

Na Introdução explicou-se a necessidade da elaboração de um processo orçamentário nas empresas que desejam ser competitivas e lucrativas nos tempos atuais, pois devido a grande concorrência, as organizações precisam buscar um diferencial para manter-se no mercado. O problema de pesquisa foi identificado pela autora desse estudo pois a mesma trabalha na empresa em questão e consegue identificar oportunidades de melhorias do processo orçamentário, inclusive através de propostas de mudanças e controles mais eficazes. Desta forma os objetivos

descritos abordam sobre o procedimento de elaboração do processo orçamentário, as áreas envolvidas, como o controle é realizado e a sugestão de melhorias, inclusive propondo a implantação do manual de elaboração do sistema orçamentário, visto que de acordo com Sanvicente e Santos (1995, p.35), “[...] o manual deve oferecer uma introdução a respeito dos benefícios resultantes da utilização do sistema bem como das cautelas a serem tomadas [...]”.

No Referencial Teórico abordou-se a origem, conceitos, características e objetivos do orçamento. Os principais tipos de orçamentos também fazem parte deste capítulo, assim como suas vantagens e desvantagens. As limitações do orçamento também estão presentes nesta parte.

O capítulo referente à Metodologia trata da abordagem que foi realizada para a elaboração deste estudo, com suas respectivas explicações para as escolhas realizadas.

Em seguida, no Estudo de Caso, foi realizada uma abordagem da empresa estudada, sua origem, sua missão, visão e valores, o surgimento do processo orçamentário, suas etapas, a forma de acompanhamento e controle deste orçamento. Foi possível analisar através do questionário de entrevistas o envolvimento dos funcionários no processo orçamentário, suas especificidades e deficiências apontadas por aqueles que fazem parte desta atividade. Também através desse estudo foi crível verificar as limitações, problemáticas e situações que podem ocorrer no processo do planejamento e controle orçamentário da empresa.

No capítulo referente às Considerações Finais e Recomendações foi realizada uma análise crítica de tudo que foi apresentado no Estudo de Caso, com suas devidas propostas de melhorias ao processo orçamentário da Crop Solutions Ltda, através do entendimento que foi elucidado ao longo do estudo apresentado neste trabalho.

Por último estão as Referências Bibliográficas, onde são descritas as fontes utilizadas para a construção do presente estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio do orçamento as empresas possuem a possibilidade de se organizarem mediante a previsão dos fatos que estão por vir, esses fatos poderão ser de caráter financeiro, econômico, social, ou de qualquer outro âmbito que a organização esteja inserida. Segundo Padoveze (2009, p. 197) “Orçamento nada mais é do que colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje”.

Para a obtenção do sucesso organizacional é necessário o devido planejamento e controle das ações que serão tomadas ao longo do próximo ano, com o envolvimento das pessoas necessárias para o desempenho dos objetivos da empresa. De acordo com Welsch (1983, p. 21) “[...] o planejamento e controle de resultados pode ser definido, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”.

O fator planejamento é importante, pois proporciona uma segurança para a tomada de decisões, visto que o gestor poderá contar com este plano no futuro. Desta forma o planejamento do orçamento deverá ser realizado no curto prazo, geralmente para o período de um ano, a fim de se evitar distorções nas previsões.

O controle deverá ser feito mensalmente, com o objetivo da verificação dos lançamentos realizados e se a previsão está sendo condizente com a realidade.

Sendo assim, os gestores deverão planejar com antecedência, acompanhar e controlar todo o processo orçamentário. Conforme observa Jones e Trentin (1978, p. 1) “A administração de uma empresa precisa planejar as atividades com antecedência, executar o plano e introduzir técnicas apropriadas de acompanhamento e de relatório [...]”.

2.1 CONCEITOS E OBJETIVOS DO ORÇAMENTO

O orçamento está ligado à atividade de planejar. Todas as empresas realizam planos, pois os gestores precisam de diretrizes para conduzir o negócio. Essas diretrizes conduzem aos cumprimentos das metas e objetivos da empresa, de forma mais direta, conduzem a obtenção do lucro. Desta forma é imprescindível que os líderes conheçam os objetivos da empresa, para que possam saber como alcançá-los.

O planejamento, além de apoiar-se nas limitações e oportunidades apresentadas pelos recursos da empresa e pelo ambiente externo, baseia-se em padrões de desempenho ou em alvos de atuação considerados desejáveis pela administração e pelos proprietários da empresa.” (SANVICENTE; SANTOS, 1995, p.20).

A fase de planejamento é essencial visto que assegura o processo da tomada de decisões, porém é necessária certa flexibilidade na tomada de decisões, visto que existem muitos fatores externos que tornam o ambiente empresarial vulnerável às mudanças no mercado.

Planejar é quase uma atividade intrínseca, como o alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia-a-dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo. (FREZZATTI, 2000, p. 23).

O controle caminha com o planejamento, visto que não terá serventia um planejamento eficiente sem um controle efetivo. Os responsáveis pelo controle devem ter o conhecimento necessário do que foi planejado para que possam saber como e o quê controlar. Frezzati (2000) deixa claro que não adianta que o planejamento seja adequado se o controle for apenas voltado para a constatação, pois desta forma haveria uma falha de retroalimentação do processo. Ainda segundo Frezzati (2000, p.37) “O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho

atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado”.

O orçamento é uma ferramenta de planejamento e controle dos objetivos da empresa, que pode ser usado por qualquer tipo de negócio e tamanho. Seu ponto principal está nos objetivos e metas que a empresa deseja alcançar, para isso os gestores envolvidos no processo precisam entender as prioridades e planos estabelecidos para que possam auxiliar no cumprimento deles.

Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros. (PADOVEZE, 2009, p. 197).

A partir de 1923 a técnica orçamentária foi difundida entre as empresas privadas, inicialmente abordando apenas a previsão das despesas, em seguida as previsões de vendas, planejamento das operações de caixa, das operações da fábrica e logo abrangendo todas as áreas quantificáveis das empresas. Com todo esse crescimento, o conceito inicial de orçamento foi alterado, se tornando uma ferramenta de gestão com o objetivo de promover produtividade e lucratividade no uso dos recursos das organizações.

Sendo assim o orçamento é uma previsão das despesas e investimentos dentro da empresa. Segundo Lunkes (2003), diante de uma situação de restrição total de recursos, a definição antecipada de despesas e investimentos evita gastos desnecessários e sem critérios, colaborando para a utilização mais coerente desses recursos.

As organizações que são bem administradas utilizam o planejamento e o controle como um método próprio de se administrar, visto que essas ferramentas são de responsabilidades do administrador. A boa administração então pode ser considerada como um dos principais fatores

de êxito da empresa no longo prazo (WELSCH, 1983). Desta forma o orçamentário está ligado ao administrador, por conta dos fundamentos administrativos utilizados durante o processo de implantação do orçamento. De acordo com Jones e Trentin (1978, p. 1) “O papel de um bom orçamento na direção de uma empresa é melhor compreendido quando relacionado aos fundamentos administrativos”.

Pode-se definir que o principal objetivo do orçamento na empresa é auxiliar no cumprimento das diretrizes que foram estabelecidas, esclarecendo que é necessário o controle dos custos e realização de revisões baseados nos fatores internos e externos que possam alterar o cenário original.

É comum que o orçamento seja projetado para o período de doze meses, levando em consideração o próximo exercício fiscal, porém ele também pode ser projetado para períodos diferentes, como trimestres ou semestres, esse tempo de projeção deverá depender do tipo do negócio da empresa, seu ciclo de produtos, o mercado de atuação.

2.2 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO

A implantação do processo orçamentário traz diferentes vantagens para a organização, em diferentes âmbitos. Do ponto de vista financeiro ocasiona toda a economia que pode ser alcançada ao se planejar algo, ao se antecipar às dificuldades que podem surgir. Em relação ao plano motivacional, o processo de elaboração do orçamento pode envolver diferentes pessoas, de diferentes níveis, que se sentirão motivados ao saber que a empresa conta com a sua ajuda para a elaboração desta tarefa, as pessoas passam a ter consciência do seu papel dentro do processo.

Do ponto de vista do controle, da gestão do negócio, o processo orçamentário fará com que as pessoas aprendam a noção da economia, dos

custos envolvidos nas atividades do seu setor, evitando assim gastos desnecessários, maximizando a utilização dos recursos disponíveis, principalmente se houver alguma política interna que corrobore este comportamento. Para o período do médio e longo prazo, o processo orçamentário ajuda a empresa a se conhecer, a conhecer o seu mercado, os gestores passam a fazer suas previsões de forma mais segura quando conhecem o histórico orçamentário da organização, comparando o que foi orçado com o que foi realizado dos anos anteriores.

Segundo Sanvicente e Santos (1995) a utilização do sistema orçamentário traz algumas vantagens significativas, dentre as quais:

- O uso do sistema orçamentário exige a fixação dos objetivos e políticas para a empresa, onde todos os fatores internos e externos deverão ser examinados;
- Deverá existir integração entre os orçamentos parciais dentro de um orçamento global, fazendo com que todos os membros da administração realizem seus planos conforme os planos das outras unidades da empresa, aumentando assim seu nível de participação na fixação de objetivos;
- Faz com que os administradores quantifiquem e datem as atividades pelas quais são responsáveis, ao invés de se restringirem apenas a compromissos com as metas;
- Diminui o envolvimento do alto escalão com as atividades diárias, através da delegação de poderes e de autoridade aos responsáveis pelas diferentes unidades;
- Demonstra os pontos de eficiência e ineficiência no desempenho e progresso das unidades da organização, auxiliando no acompanhamento da verificação do crescimento da empresa em relação à obtenção dos objetivos fixados;

- Melhorias e ajustes necessários no uso dos recursos para as atividades prioritárias da organização.

Além destas vantagens observadas acima, o orçamento pode ser utilizado como ferramenta de apoio ao planejamento e controle da organização, pois será necessária a definição de objetivos, políticas e diretrizes para o alcance do desempenho excelente da organização.

Conforme Lunkes (2003) o orçamento também colabora para a comunicação, integração entre departamentos e pessoas, pois todos terão um mesmo objetivo, foco no futuro, cada um com suas responsabilidades. Também colabora para que todos tenham uma visão sistêmica e generalizada de toda a operação, buscando conhecer as limitações, restrições e pontos fortes da empresa. Proporciona motivação aos colaboradores, quando a empresa utiliza o planejamento orçamentário para definir metas que poderão ser usadas como base de uma remuneração variável.

Apesar de apresentar muitas vantagens, o sistema orçamentário também apresenta algumas limitações, visto que todos os dados são estimados e dependerá do quão maduro é o processo orçamentário em relação ao levantamento dos dados externos e às incertezas do ramo de atuação da empresa.

Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa. (SANVICENTE; SANTOS, 1995, p.24).

Essas incertezas podem fazer com que determinados gestores tenham resistência à utilização desta ferramenta por acreditarem que o esforço para o planejamento do orçamento será um desperdício de tempo, visto que não necessariamente as previsões corresponderão com a realidade. Para Welsch (1983) o sucesso ou o fracasso dependerão da previsão

assertiva dos dados estimados. Portanto, como é sabido que previsões podem falhar, alguns gestores apostam que não vale a pena o tempo dedicado a uma ferramenta que poderá não ser previsível como se espera.

Pode-se destacar também como limitação para a utilização do sistema orçamentário o custo para a implantação do processo, visto que as empresas terão que disponibilizar recursos financeiros na contratação de pessoal especializado em controle e supervisão de orçamentos, além de ser necessário também o deslocamento dos gestores de suas funções para elaborar o orçamento de seu setor. Para Welsch (1983) a implantação do sistema orçamentário exige que a organização possua um sistema de informação, registros contábeis atualizados, históricos adequados e apropriados. Mas, acima de tudo, as condições de implantação irão depender do tamanho e tipo da empresa e do nível de utilização do processo interno.

É necessário o entendimento de todos os participantes do processo orçamentário que demandará tempo para que o orçamento possa ser aplicado de fato no cotidiano da empresa, que certamente terá que ser adaptado ao longo do processo, desta forma inicialmente será utilizado mais de um ano para que o processo alcance um nível razoável de funcionamento. Portanto as expectativas iniciais não poderão ser muito altas, para que a frustração em não ter o processo pronto não as alcance.

2.3 TIPOS DE ORÇAMENTOS

O sistema orçamentário não deve ser a única ferramenta disponível na empresa para o processo de tomada de decisões, visto que não abrange todas as variáveis externas existentes e muitas vezes não acompanha as mudanças frequentes do mercado. Portanto deve-se fazer o possível para que o processo orçamentário seja realizado de forma dinâmica

e realista, tomando por base o tamanho, negócio e produto da empresa, com suas devidas especificidades.

Existem diversos tipos e métodos de controle orçamentário que devem ser utilizados conforme a necessidade da empresa. Uma mesma empresa pode também utilizar mais de um método orçamentário, caso perceba a necessidade para tal. Existe também a situação da empresa modificar o seu método orçamentário, ao perceber que poderá se encaixar melhor no seu negócio ou devido à maturidade da empresa no processo da elaboração orçamentária. Apesar do diversos tipos de orçamentos, para Welsch (1983), um programa orçamentário sempre será útil para qualquer natureza de organização, independente de seu tamanho e de suas incertezas.

Os tipos de orçamento mais comuns que são encontrados nas empresas hoje são: orçamento empresarial (fixo), orçamento contínuo, orçamento base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades e *beyond budgeting*. Em seguida cada um deles será detalhado.

2.3.1 Orçamento empresarial ou fixo

Orçamento empresarial ou fixo é o primeiro método que existiu, originado na administração pública. Este orçamento difere-se de empresa para empresa e segundo Lunkes (2003) é no orçamento que as empresas possuem importante ferramenta para traduzir, implantar, acompanhar, estimular, motivar e controlar suas estratégias e operações.

Este orçamento envolve mais do que as ideias tradicionais de orçamento periódico, pois se aplica a diversos conceitos da administração através de diferentes abordagens técnicas e etapas sucessivas. Segue as principais etapas para elaboração do orçamento empresarial:

- Orçamento de vendas – elaboração de plano de vendas futuras, para determinado período de tempo, onde deverão ser consideradas as variáveis do mercado consumidor, mercado fornecedor, produção, recursos humanos e financeiros. O responsável pela elaboração desse orçamento deverá ser o executivo principal da área, cabendo à diretoria a sua aprovação. Conforme Sanvincente e Santos (1995, p.43) “Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de venda [...]”.
- Orçamento de produção – estimativa do quanto será gasto para a obtenção da receita requerida pelo orçamento de vendas. Nas empresas industriais é o principal dispositivo para a quantificação das despesas. Para Welsch (1983, p. 129) “O orçamento de produção é uma estimativa da quantidade de bens que deve ser fabricados durante o exercício orçamentário”. Dessa forma primeiramente deverão ser estabelecidas as políticas relativas ao estoque, em seguida a determinação total de cada produto a ser fabricado naquele período e por último a programação ou distribuição dessa produção em subperíodos. A construção desse orçamento visa diminuir a divergência entre as áreas de produção e de vendas, pois proporciona uma comunicação maior entre as áreas.
- Orçamento de matérias-primas – estimativa das quantidades de materiais necessários para a produção de cada produto acabado, através do estabelecimento de políticas de estoque, programa de suprimentos e levantamento dos custos estimados de cada matéria-prima.
- Orçamento de mão de obra direta – representada pelos salários pagos aos funcionários ligados diretamente às atividades produtivas, é a estimativa da quantidade de pessoas serão necessárias para cumprir o planejamento de produção. O orçamento de mão de obra direta

compreende as estimativas das quantidades de mão de obra direta necessárias para fabricar os tipos e quantidades de bens planejados no orçamento de produção.

Embora algumas empresas preparem um orçamento de mão de obra direta incluindo tanto a mão de obra direta quanto a indireta, geralmente é preferível elaborar um orçamento separado de mão de obra direta e incluir a mão de obra indireta no orçamento dos custos indiretos de produção. (WELSCH, 1983, p. 162).

- Orçamento dos custos indiretos de fabricação – estimativa de todos os custos da fábrica que não podem ser categorizados como matéria-prima direta ou mão de obra direta. É um dos orçamentos mais difíceis de ser feito, pois envolve diversas áreas da empresa, onde é necessária a alocação dos custos através de critérios de rateio. Também é classificado como fixos, onde o valor independe do quanto foi produzido durante o período, ou variáveis quando os valores podem aumentar ou diminuir em decorrência do volume de produção.
- Orçamento de despesas administrativas e de vendas – esse orçamento é de responsabilidade de diferentes gestores, onde são inclusas todas as despesas fundamentais para a gestão da operação da organização. As despesas administrativas, por serem despesas fixas, possuem seu orçamento baseado no seu histórico, nelas estão incluídos os gastos com pessoal, viagens, telefone, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica. Sendo que as despesas de vendas abrangem todos os gastos efetuados com a venda e distribuição dos produtos, porém os mesmos não podem ser simplesmente estimados com base no histórico, pois dependerá do plano de venda e dos objetivos fixados.
- Orçamento de investimento – abrange programa para aumento ou diminuição de imobilizados, reformas, melhoramentos. São planos realizados pela alta administração e é essencial para o desenvolvimento e efetivação das metas orçamentárias, pois segundo Welsch (1983, p. 232) “O orçamento de investimento em imobilizado

possui importância considerável do ponto de vista de planejamento e controle administrativo”. Nesse orçamento não estão inclusos os reparos rotineiros, que devem ser orçados pelo setor de manutenção. É necessária a vinculação desse orçamento com os planos de longo prazo, através da fixação de projetos, pois a natureza dos investimentos em ativo imobilizado não permite agilidade suficiente para elaborar mudanças drásticas posteriores sem grandes perdas.

- Orçamento de caixa – é essencial para as empresas, pois abrangem todas as projeções de entradas e saídas de caixa, necessidades de financiamento e de recursos financeiros. Possui a finalidade de garantir os recursos monetários necessários para atender todas as operações da empresa. Para Welsch (1983) existem dois métodos principais que podem ser utilizados para preparar este orçamento, que são o *Método de Desempenho e Desembolso*, onde existe um plano detalhado de resultados, representando uma projeção do disponível em função das projeções de vendas, despesas, investimentos, e *Fluxo Líquido de Caixa* em que o ponto de partida da análise é o lucro líquido projetado com base na estimativa de resultados.
- Análise das movimentações contábeis – onde é verificado se planejado realizado está de acordo com o realizado. As projeções das demonstrações de resultado e balanço patrimonial são essenciais para o processo orçamentário, pois proporciona a análise de todo o planejamento, permitindo uma retificação das decisões tomadas durante a elaboração dos orçamentos parciais. Para Lunkes (2003) as receitas e despesas geradas nas peças orçamentárias devem ser agrupadas para projetar o resultado e esta projeção permitirá o diagnóstico e ponderação dos resultados que foram obtidos através do planejamento.

O orçamento empresarial é elaborado uma única vez durante o ano, ou seja, geralmente é feito no final do ano as projeções para os próximos doze meses do ano seguinte, desta forma a empresa se envolverá neste planejamento em um único momento do ano. Porém o seu controle é realizado durante todo o ano, geralmente mensalmente, onde é comparado o orçado com o realizado.

2.3.2 Orçamento contínuo

O mais comum nas empresas é o ciclo orçamentário para o período de um ano, porém para alguns tipos de segmentos de negócios, um ano pode ser um período muito longo para se planejar, principalmente para as empresas que trabalham com tecnologia e possuem produtos com um ciclo de vida curto, conforme observa Lunkes (2003), as empresas que fazem parte do mercado de tecnologia possuem dificuldade com o planejamento anual, por conta das constantes mudanças tecnológicas e produtos com ciclo de vida muito curto.

Porém com o orçamento contínuo o processo de planejamento é efetuado todos os meses e não apenas em um único período do ano, segundo Lunkes (2003), a característica primordial deste orçamento é que quando um período termina outro é acrescentado ao final do ciclo.

Com este orçamento torna-se possível a obtenção de informações e acompanhamento do orçamento levando em consideração a necessidade da empresa e o ciclo de vida do produto. A ideia principal neste orçamento é acrescentar um período para o próximo ano ao final de um período do ano vigente, por exemplo, ao final de Janeiro de 2014 seriam realizadas as projeções para o orçamento de Janeiro de 2015, desta forma a empresa pode fazer suas projeções para cada mês do ano seguinte ao final do mês seguinte, o planejamento orçamentário é construído paulatinamente. Da mesma forma que foi citada que as projeções podem ser feitas

mensalmente, existe a possibilidade também do orçamento contínuo ser realizado trimestralmente ou semestralmente, a depender da necessidade da empresa.

O planejamento contínuo de resultados é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas somente podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias. O procedimento normalmente utilizado de acordo com este método é preparar um plano de resultados semestral, ou até mesmo anual, que é revisado e reprojeto mensalmente (ou trimestralmente) mediante o abandono progressivo do mês (ou trimestre) encerrado e a adição de um período futuro equivalente. (WELSCH, 1983, p. 82).

Ao utilizar o método do orçamento contínuo, da mesma forma que o orçamento empresarial, é fundamental a formalização e divulgação do plano ao final de cada ano, que será o orçamento para os próximos 12 meses. Neste momento o trabalho será menor, visto que o orçamento estará praticamente pronto, será feita apenas as projeções para o próximo mês de dezembro e caberão somente alguns ajustes das projeções já realizadas.

A divulgação do orçamento anual é uma prática importante e deve ser adotada pelas organizações que utilizam o método orçamentário contínuo, visto que é um importante instrumento para motivar e comprometer os funcionários com as metas projetadas para o ano que irá se iniciar. (CARNEIRO E MATIAS, 2011, p. 79).

Apesar dos pontos positivos, o orçamento contínuo demanda tempo dos gestores responsáveis por sua elaboração, visto que mensalmente terão que elaborar o orçamento do próximo período. Este processo se inicia através da distribuição aos gestores dos relatórios de resultados mensais, como o objetivo de identificar o quanto antes os problemas e assim poderem tomar decisões para acertá-los o mais cedo possível. Desta forma é necessário o total comprometimento da área de controladoria na distribuição dos relatórios de forma ágil, para que ações corretivas possam ser tomadas o quanto antes, por isso é necessário a criação dessa cultura de realização dos trabalhos dentro do prazo.

A criação da cultura própria na entrega dos relatórios orçamentários mensais é essencial para criar um comportamento proativo no lugar de reativo, inclusive, além de uma postura de autocorreção dos problemas orçamentários. (LUNKES, 2003, p. 85).

Ainda para Lunkes (2003, p. 90), as vantagens de trabalhar com o orçamento contínuo são:

- Facilidade em orçar períodos menores, de forma contínua e no menor tempo;
- Incorporação de novas variáveis;
- Resulta em um orçamento mais preciso e detalhado.

O orçamento contínuo é um método que pode ser utilizado com outros métodos orçamentários, como orçamento empresarial, flexível, base zero e por atividades, desta forma as empresas podem fazer revisões e adaptações nos planejamentos ao longo do ano. O orçamento construído mensalmente tem por objetivo também deixar o processo orçamentário mais ágil, pois existe a diluição da carga de trabalho, ao invés da concentração deste trabalho em um único período do ano. Os gestores também se tornam mais responsáveis, pois terão que estar sempre atento às mudanças que podem vir ocorrer no ramo de mercado em que estão inseridos.

2.3.3 Orçamento base zero (OBZ)

O método conhecido como orçamento base zero, ou simplesmente OBZ, surge da necessidade de se evitar a repetição das ineficiências do passado nas projeções futuras. Este orçamento não concorda com a visão tradicional do orçamento que busca suas projeções no ano passado, desta forma inicia seu planejamento a partir da base zero, como se estivessem sendo colhidas pela primeira vez. Conforme afirma Padoveze (2009, p. 201) “A questão fundamental permanente para o orçamento base zero é a seguinte: não é porque aconteceu que deverá acontecer”.

Este método não utiliza em seu preparo informações históricas, de outra forma se inicia sugerindo novos objetivos e desafios, propondo que

as tarefas sejam especificadas e justificadas. Segundo Padoveze (2009), o argumento do orçamento base zero está em averiguar cada gasto, buscando analisar a real necessidade dele. Por isso é que nesse processo cada demanda dos gestores é analisada e avaliada para que se comprove sua necessidade. Conforme citam Carneiro e Matias (2011, p. 80) “Quando uma organização adota o OBZ, seus gestores devem projetar as vendas, os custos e as despesas como se tais atividades estivessem começando da estaca zero”. Este método faz com que os gestores revisem os seus projetos, verificando as prioridades a partir do ponto zero, detalhando cada solicitação para que possam ser classificadas por ordem de importância.

De acordo com Lunkes (2003), a elaboração desse orçamento pode ser dividida em variável de base zero (VBZ), que é a menor quantidade de acumulação dos gastos, núcleo de base zero (NBZ), que é a junção de várias VBZ's que apresentam natureza de gasto semelhante e pacote base zero (PBZ) que por sua vez é a junção de várias NBZ's através de um relatório gerencial que identifica e descreve uma atividade específica. Na prática essa divisão funciona da seguinte forma, o gestor define várias VBZ's que deverão constar no plano de contas contábil da empresa, em seguida o gestor agrupa essas VBZ's por afinidade, formando os NBZ's. Depois do agrupamento de todas as VBZ's em NBZ's, o gestor padroniza e formaliza os dados obtidos através de um relatório gerencial que será chamado de PBZ. Por exemplo, o PBZ do gestor da produção é o conhecido orçamento do departamento da produção.

Ao final de todo esse processo orçamentário, a empresa passa a ter uma variedade de Pacote Base Zero (PBZ). Este processo deverá ser finalizado através de uma reunião entre os gestores participantes, controladoria e alta administração, com o objetivo de homologar os PBZ's. Este processo é muitas vezes demorado, pois cada gestor deverá justificar minuciosamente as projeções adotadas, com isto muitas vezes o orçamento OBZ é mais enxuto que o orçamento tradicional. Conforme cita

Padoveze (2009, p. 201) “Dessa forma, podemos dizer que o orçamento base zero está intimamente ligado ao conceito de custo padrão ideal”.

2.3.4 Orçamento flexível

O orçamento flexível proporciona um planejamento para diversos cenários, baseado na expectativa da empresa ou no mercado. A base para este orçamento é a completa diferenciação entre custos fixos e variáveis, onde os fixos terão o tratamento tradicional e os variáveis seguirão o volume das atividades. Segundo Padoveze (2009, p. 201) “O Orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades”.

Neste orçamento existe o ajuste do orçamento original ao nível real da atividade a ser exercida, desta forma os gestores possuem a possibilidade de rever suas projeções, comparando o que foi orçado com o que foi projetado, pois existem inúmeros fatores que não são controláveis pela organização, por exemplo, se o faturamento ficar abaixo do previsto, seria ilógico manter sem alterações as projeções dos gastos variáveis. Carneiro e Matias (2011, p. 83) afirmam “[...] os orçamentos dos gastos variáveis devem ser flexíveis, acompanhando a queda ou o aumento das vendas”.

Para que se possa recorrer ao orçamento flexível, é necessário que os gestores possuam total conhecimento dos custos fixos, variáveis, diretos e indiretos do seu setor. Eles deverão conhecer plenamente as atividades desempenhadas na área e sua respectiva capacidade produtiva, ter conhecimento de quanto tempo é gasto na produção de cada item, o tempo que cada equipamento demanda para construir a unidade desse item, o tempo que cada funcionário leva para produção desse item. Pois, segundo Lunkes (2003, p. 108) “A elaboração do orçamento flexível está baseada no adequado conhecimento dos padrões de comportamento dos custos”. Sendo assim, o desenvolvimento do orçamento flexível está ligado ao conhecimento detalhado dos padrões de conduta dos custos, pois utilizando

este processo, os gestores tendem a apurar de forma mais assertiva os materiais em custos variáveis ou fixos.

O orçamento flexível é dinâmico em sua essência, pois é feito para todos os níveis de operações dentro de um grupo de atividades, visto que segundo Lunkes (2003), um gestor pode direcionar seus esforços para o nível de atividade que foi atingido durante determinado período e então olhar para o orçamento flexível e definir qual o valor previsto de custo nesse nível.

Ainda que o orçamento flexível possa trazer vantagens de uma análise mais precisa dos setores que possuem gastos variáveis, o grande obstáculo para a aplicação desse modelo é seu desalinhamento parcial com um dos elementos mais básicos do orçamento empresarial, que é se antecipar aos acontecimentos, a previsão do que está por vir. Para Padoveze (2009), tal fator se deve ao fato de que a aplicação desse pensamento atrapalha a elaboração da projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

No orçamento flexível, como nos demais tipos de orçamentos, é preciso o envolvimento e estímulo de todos os funcionários que são envolvidos na elaboração do mesmo, certamente após um tempo, as variações do orçado com o previsto serão menores, pois todos terão um aperfeiçoamento constante. Uma grande vantagem deste orçamento é que as desigualdades entre o orçado e o realizado são visualizadas facilmente por conta do detalhamento, facilitando e adiantando os devidos acertos.

2.3.5 Orçamento por atividades (ABB)

No orçamento por atividades, chamado também por ABB (*Activity Based Budgeting*), a projeção de cada centro de custo deverá ter suborçamentos de acordo com as atividades do setor.

Esse método orçamentário foi originado pela evolução do método ABC, que é o custeio baseado em atividades e tem por finalidade aprimorar a alocação dos custos indiretos de fabricação conforme as suas

atividades. Desta forma este orçamento faz uso do método ABC com a intenção de levantar os custos e as carências de recursos por meio de direcionadores. Para Lunkes (2003) este orçamento possibilita a identificação dos recursos alocados para cada atividade e como estas podem auxiliar na maximização das oportunidades de seus produtos e clientes.

Para que seja possível a elaboração do sistema orçamentário por atividades, é necessário o conhecimento de certos conceitos, como:

- Atividades – é a forma que a empresa utiliza o seu tempo e recursos, são as unidades de trabalho.
- Direcionadores – elemento que define a ocorrência de uma atividade.
- Processos – cadeia de atividades relacionadas que são necessárias para a obtenção de um resultado.
- Recursos – segundo Lunkes (2003, p.122), “São gastos necessários para o funcionamento do negócio. É todo sacrifício realizado para produzir um produto, serviço ou atender a um cliente”.
- Tarefas – são os componentes do trabalho, que em série compõem uma atividade.

O contínuo avanço do sistema ABC para o orçamento ABB é espontâneo e a finalidade é usar o sistema ABC para avaliar os custos e as carências de recursos a serem utilizados por intermédio de direcionadores. O orçamento por atividade deve ser desenvolvido para um ciclo periódico, preparado de acordo com estimativas das quantidades de operações necessárias. Conforme Lunkes (2009, p. 123) “O orçamento por atividades é um plano quantitativo que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos”.

A forma de elaboração do orçamento por atividades é similar ao orçamento empresarial. Primeiramente é elaborado o orçamento de vendas, em seguida os setores devem definir as atividades fundamentais para atender à demanda que foi orçada, através de direcionadores de custo.

O orçamento por atividades por atividades permite aos seus utilizadores não somente a chance de autorizar e controlar os recursos das empresas, mas basicamente de projetar e averiguar a demanda dos direcionadores dos recursos, sendo assim este orçamento concede as informações necessárias para a manutenção e abastecimento dos recursos essenciais para o cumprimento das atividades que ainda serão concretizadas ou pedidas no futuro.

O ABB não faz com que o modelo tradicional, empresarial deixe de ser utilizado, apenas traz uma nova forma de projeção, mais analítica, projetando os recursos em função das necessidades. Conforme Carneiro e Matias (2011, p.86) “A adoção do orçamento por atividades, por ser um modelo profundamente analítico de gestão, exige uma alteração significativa no sistema de informações gerenciais”. Desta forma, caso uma empresa opte por este tipo de orçamento, deverá possuir uma excelente ferramenta de sistema de informação.

2.3.6 Beyond budgeting

No português o termo Beyond Budgeting pode ser traduzido como “além do orçamento”. Este nome deixa claro que este sistema orçamentário não é somente um novo método para se melhorar a implantação do processo orçamentário, mas também uma forma totalmente diferente das demais, descentralizada, que não demanda um processo anual de elaboração e negociação. As metas são alinhadas entre a alta administração e os gestores dos departamentos envolvidos, através do planejamento estratégico como ferramenta.

O Beyond Budgeting procura trabalhar adaptando-se a gestão empresarial existente, para Lunkes (2009), ao contrário de planos anuais fixos, que prendem os gerentes a ações combinadas, eles são conferidos continuamente e apoiados em objetivos flexíveis, amarrados com o

desempenho maior possível da empresa. A empresa que utilizar este tipo de orçamento deverá ter em mente que é importante a descentralização do seu processo de tomada de decisões, dispondo responsabilidades e poder pelas ações.

Neste sistema, o processo de planejamento é realizado no curto prazo, porém é constante e sempre revisado, pois os recursos são liberados conforme a real carência do momento e não projetados na base orçamentária apenas uma vez por ano. Segundo Lunkes (2009) este procedimento não gera gastos exagerados para as empresas, pois os gestores reportam à alta administração pela rentabilidade de seus departamentos.

Muitos dos defensores do Beyond Budgeting abordam o orçamento empresarial como uma ferramenta de planejamento e controle já defasadas, que não possuem utilidade e devem deixar de ser utilizadas pelas empresas. Porém na prática o Beyond Budgeting só conseguiria ser introduzido em empresas onde sua cultura organizacional levasse em consideração certos valores, como descentralização do poder para tomada de decisões, atenção com a vontade e satisfação dos clientes e colaboração dos funcionários envolvidos no processo do planejamento. Desta forma, este modelo orçamentário procura constantemente pela adequação dos processos decisórios. Como são poucas empresas que conseguem aceitar estas mudanças, pode-se perceber que poucas organizações conseguiriam adotar este modelo de gestão.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido através do estudo da empresa Crop Solutions Ltda, executado em duas partes, sendo que a primeira foi a descrição da situação atual, onde foram levantados os problemas existentes e a segunda parte foi a explicação dos objetivos específicos, onde foram tratadas as soluções para o processo orçamentário da empresa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à abordagem do problema a pesquisa é desenvolvida através de método qualitativo, pois diferentes informações foram coletadas com o objetivo do entendimento do assunto dentro da empresa em questão.

Quanto ao objetivo da pesquisa, este estudo é descritivo, pois são descritas todas as fases do processo orçamentário da empresa e explicativa, pois foram identificados os fatores determinantes para a ocorrência dos eventos, explicando a razão e o motivo das questões abordadas.

Em relação ao procedimento de pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso, visto que o processo orçamentário dessa empresa foi analisado de forma detalhada nos diferentes momentos desse processo.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa baseou-se nos procedimentos utilizados pela empresa Crop Solutions Ltda na realização do planejamento e controle orçamentário. Na fase inicial, de levantamento dos dados, ocorreu uma reunião com os principais gestores envolvidos no processo orçamentário, juntamente com o responsável pela controladoria, com o objetivo de entender o funcionamento de todo o processo.

A empresa possui sistema de gestão integrada para quase todas as áreas, porém o planejamento orçamentário e seu controle são realizados não em sistema paralelo, mas sim através do Excel, inclusive enviando esses dados para a matriz através de planilhas.

Com o objetivo da preservação dos dados da empresa, que são sigilosos, os números apresentados no histórico foram alterados, portanto são fictícios, somente para a demonstração da metodologia utilizada.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa de fertilizantes Crop Solutions Ltda foi fundada no estado de Indiana nos Estados Unidos em 1982. Ela foi criada por três irmãos que eram filhos de um fazendeiro desta região, os irmãos Johnson. O mais velho dos irmãos era formado em agronomia e resolveu aplicar nas fazendas de sua família as experiências da faculdade.

Os negócios foram se expandindo, as experiências foram surtindo um efeito muito positivo nos plantios e os irmãos começaram a espalhar suas ideias nas fazendas vizinhas. O patriarca da família, vendo o interesse dos filhos nos negócios agrícolas, decidiu investir na empresa agropecuária de fertilizantes, que tinha por objetivo o melhoramento do solo, a erradicação das doenças agrícolas e a padronização dos grãos colhidos.

Em menos de dez anos a empresa expandiu suas vendas para além do território americano, passando a ter sedes também no Canadá e Irlanda. Nos anos 2000 foram fundadas as sedes no Brasil e Argentina e atualmente a empresa atua em mais de 20 países, sendo a sede brasileira a segunda maior em faturamento, com 110 funcionários, ficando atrás somente da matriz americana.

A Crop Solutions Ltda possui como missão o aprimoramento da alimentação humana através de soluções científicas naturais para a agricultura. Possui como visão ser a maior referência mundial em soluções para a agricultura de forma natural. E seus valores são segurança alimentar, inovação, confiança e integridade.

No Brasil a empresa possui sua sede administrativa e produtiva na cidade de Curitiba, no Paraná e uma filial, apenas unidade fabril, em Uberlândia no estado de Minas Gerais.

A Crop Solutions possui clientes nas regiões Centro Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil, atendendo as mais diversificadas culturas de plantio, desde grãos como soja, milho e trigo, HF (Hortifruti) como frutas e hortaliças e também cuidados com o solo. A empresa possui o seu maior faturamento no estado de Minas Gerais, porém o seu maior cliente está localizado no estado do Rio Grande do Norte. Através de seus gerentes comerciais, que são agrônomos, a empresa consegue levar seus produtos para todo o território acima citado. Como principais clientes a empresa possui as revendas agropecuárias que distribuem seus produtos, empresas agropecuárias que são grandes fazendas e também pequenos produtores rurais.

No ramo de atuação da Crop Solutions, fabricação e venda de adubos e fertilizantes, existem muitos concorrentes, dentre eles as grandes multinacionais e também pequenas empresas não certificadas pelo MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), desta forma tornando este mercado muito competitivo e muitas vezes sem credibilidade por razão da existência das empresas “fundo de quintal”.

Entre os pontos fortes da empresa, pode-se destacar:

- ✓ Localização geográfica;
- ✓ Política definida de cargos e salários o que gera uma equipe motivada;
- ✓ Marca reconhecida mundialmente;
- ✓ Inovação tecnológica contínua;
- ✓ Política de participação nos lucros para os funcionários;
- ✓ Responsabilidade nas entregas dos pedidos até o cliente.

E como pontos fracos:

- ✓ Imprevisibilidade da demanda do mercado, devido às condições climáticas;
- ✓ Períodos de sazonalidade dos plantios;
- ✓ Distância dos clientes das capitais, dificultando as entregas;
- ✓ Necessidade de matérias primas importadas;
- ✓ Dificuldade em formar equipe de vendas comercial e técnica.

Dentre as oportunidades é possível destacar:

- ✓ Interesse do mercado sul americano pelos produtos agropecuários, facilitando o início das exportações;
- ✓ Maior fiscalização do MAPA em relação a produtos agrícolas;
- ✓ Incentivo do governo para os produtores rurais;
- ✓ Entusiasmo das grandes empresas agropecuárias por produtos inovadores com tecnologia de ponta;
- ✓ Possibilidade de parcerias técnicas com instituições reconhecidas no mercado que poderão comprovar os resultados agrônômicos dos produtos da Crop Solutions e em seguida indica-los para o mercado consumidor.

E como fraquezas podem-se apontar:

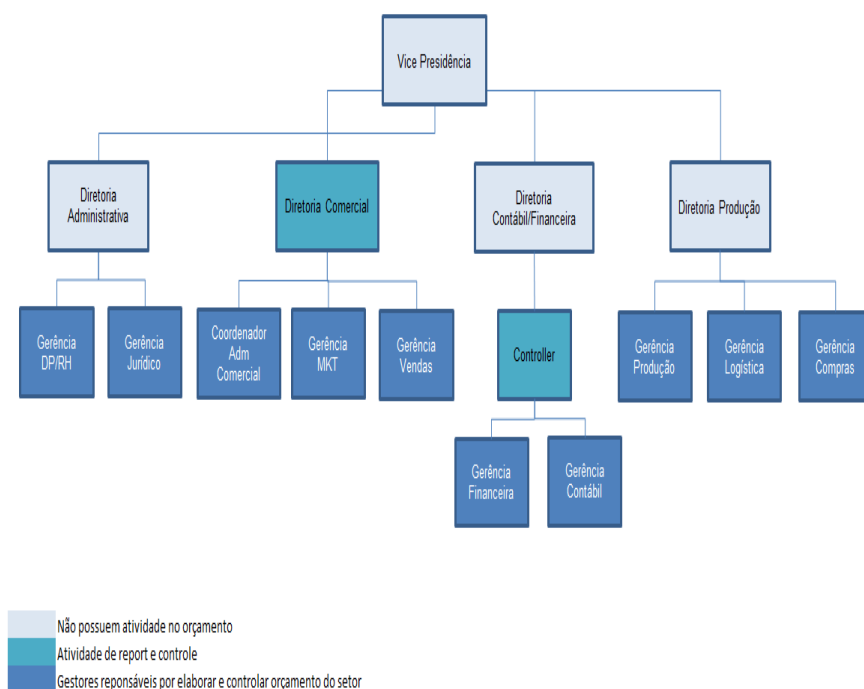
- ✓ Imprevisibilidade climática, ocasionando secas ou enchentes;
- ✓ Alta valorização do dólar;
- ✓ Monopólio do fornecedor das tampas específicas para a natureza do produto comercializado;
- ✓ Aumento nos custos dos principais insumos, energia e embalagens;
- ✓ Má conservação das estradas o que ocasiona o atraso das entregas dos produtos.

4.2 DESCRIÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O ramo das indústrias de fertilizantes é afetado por muitos fatores externos, porém inerentes ao processo do cultivo agrícola, dentre eles o clima e preços das commodities (principalmente soja, trigo e café). Por este motivo o processo orçamentário em uma indústria nesse ramo é de extrema importância, pois não apenas o histórico dos gastos da empresa deverá ser levado em consideração, nem apenas o quanto a empresa deseja crescer, mas também o mercado de forma total, as perspectivas climáticas que podem interferir no negócio e a política de preços sobre as commodities que serão trabalhadas. De acordo com Sanvicente e Santos (1995) a finalidade dos orçamentos é auxiliar nas tarefas de controle e planejamento, formalizando e sistematizando estas tarefas, criando assim condições para o melhoramento das ações administrativas. Por isso a importância da elaboração do processo orçamentário, de acordo com as três etapas acima descritas.

Desde o início das suas atividades a Crop Solutions possui a cultura da elaboração do orçamento. Nos primeiros cinco anos de sua existência no Brasil o processo orçamentário foi desenvolvido pela matriz americana. Após este breve histórico orçamentário, a elaboração e controle passaram para o gestor administrativo do país e com o crescimento da empresa todos os gestores de setores passaram a ser envolvidos no processo orçamentário, cabendo ao setor de Controladoria a organização e o planejamento das ações que envolvem o orçamento.

Através do organograma abaixo é possível verificar os principais envolvidos no processo orçamentário da empresa:



Todas as ações para a elaboração do orçamento são iniciadas a partir da segunda quinzena do mês de agosto de cada ano quando a Controladoria recebe da matriz as premissas financeiras para o próximo ano. Essas premissas são baseadas no andamento do negócio da empresa até aquele momento do ano, nos preços dos insumos utilizados, variação cambial e perspectiva de crescimento do mercado agrícola no país. Após a fixação dessas premissas, a Controladoria passa a elaborar o cronograma do orçamento, que deverá cumprir os prazos estabelecidos pela matriz. Em seguida a Controladoria envolve a Diretoria Comercial neste processo, pois é esta área que baseado no mercado e prospecção de crescimento para o próximo ano é quem irá definir a meta de venda para o ano seguinte e sobre esta meta é que os demais setores poderão estimar todas as suas despesas, pois este será o critério do quanto poderão ou deverão crescer. Desta forma a Controladoria informa a todos os gestores envolvidos qual a previsão do número de vendas para o ano seguinte e o quanto poderão crescer. Este teto varia anualmente de acordo com o IPCA (Índice Nacional

de Preços ao Consumidor) e de acordo com a proposta de crescimento em vendas sugerido pela Diretoria Comercial.

Logo que a meta de venda é definida, o Diretor Comercial envia para a matriz esta proposta e aguarda o retorno se será aprovada ou não. Ao longo dos últimos cinco anos, apenas em 2013 é que a matriz não aprovou este número, enviando como contra proposta um valor superior como meta de venda para o ano de 2014. A Diretoria Comercial tentou argumentar, porém a matriz foi intransigente quanto a qualquer mudança neste valor. O número de vendas enviado pelo Brasil como meta para o ano de 2014 foi de R\$ 55.000.000,00 (Cinquenta e cinco milhões de Reais) sendo que a matriz recusou este valor e respondeu com uma meta de R\$ 62.000.000,00 (Sessenta e dois milhões de Reais). Desta forma o ano de 2014, último período em que existem todos os dados do orçado e do realizado, será o parâmetro para a construção das análises que serão desenvolvidas.

Mesmo enquanto a matriz não retorna com a aprovação da meta de venda, os gestores dos setores envolvidos no orçamento iniciam seus planejamentos baseando-se no número enviado pelo Brasil. Eles possuem até o final do mês de setembro para retornarem com o orçamento do seu setor para a Controladoria, visto que este setor fará as devidas revisões e correções de acordo com as premissas da matriz. Se em algum momento o número de vendas proposto pelo Brasil não for aceito, todos os gestores precisam revisar os seus números para mais ou para menos em um período de tempo muito curto, visto que a matriz retorna com a sua decisão do número aprovado para meta de vendas até novembro e o planejamento orçamentário dos setores precisa ser enviado em definitivo para a matriz até o início de dezembro. Em alguns anos, apenas nos últimos dias do ano é que a matriz informa qual foi a sua decisão.

Segue abaixo quadro que demonstra o fluxo das atividades explicadas acima, referente o processo do planejamento orçamentário:

Departamento	Atividade	Período
Matriz	Envio das premissas para Controladoria	2ª quinzena de Agosto
Controladoria	Cronograma do orçamento	7 dias - até 20 de Agosto
Diretoria Comercial	Definição da meta de venda e envio para aprovação da matriz	7 dias - até último dia útil de Agosto
Demais setores	Realizar orçamento do setor e enviar para aprovação da Controladoria	30 dias - até último dia útil de Setembro
Matriz	Aprovação da meta de venda ou envio de nova meta	3 meses - até primeira semana de Novembro
Demais setores	Última revisão dos números de acordo com meta de venda aprovada pela Matriz	20 dias - até última semana de Novembro
Controladoria	Revisão e correção dos números enviados pelos setores e envio para Matriz	10 dias - até primeira semana de Dezembro
Matriz	Envio da aprovação dos orçamentos dos setores	20 dias - até 23 de Dezembro

Como o processo de construção do orçamento é iniciado em agosto, a empresa possui lançado apenas as informações até julho daquele ano, desta forma os gestores são instruídos a tomar como base para a construção do próximo orçamento o que foi realizado até aquele período e o que está orçado para os meses seguintes. Sendo assim os gestores possuem dois parâmetros que muitas vezes podem ser conflitantes e o fator realizado é levado muito mais em consideração do que a realidade que pode estar por vir. Neste processo os gestores que de certa forma conseguiram gastar menos do que o que foi orçado para aquele ano são penalizados, já que são obrigados a seguir o parâmetro realizado, independente dos motivos que levaram a uma determinada economia.

A empresa não possui nenhum software apropriado para o planejamento orçamentário, seu acompanhamento ou controle. Sendo assim, a Controladoria elabora diversas planilhas em Excel, com a descrição das contas contábeis para cada setor, separada pelos meses do ano para que todos os gestores possam orçar os seus números. Esse planejamento é dividido em três partes, que são três controles distintos numa mesma planilha: Budget (previsão de todas as despesas do setor), Capex (previsão de compra de ativos imobilizados para o setor) e Headcount (previsão de contratação de pessoal, que podem ser funcionários efetivos, temporários ou estagiários). Para Welsch (1983), o orçamento trata de um instrumento de planejamento de curto prazo, estabelecendo metas que direcionam operacionalmente a estratégia da empresa. Desta forma para que a empresa consiga alcançar seus objetivos a curto e a longo prazo, é preciso que exista

um grande envolvimento e responsabilidade dos envolvidos neste processo, que são os gestores dos setores.

Foram realizadas entrevistas com analistas e gestores que são envolvidos no processo orçamentário da empresa, através de um questionário com perguntas abertas e foi possível verificar que existe um grande envolvimento desses gestores na elaboração do orçamento, todos acreditam que o desenvolvimento de um orçamento seja de grande importância para o bom desempenho financeiro da empresa, visto que é essencial que estejam definidos os valores que podem ser gastos e em quais contas estes valores serão alocados.

Sobre a entrevista, é notável que para o setor de Controladoria o assunto orçamento é levado muito a sério, todos possuem um grande envolvimento e grande confiança no trabalho realizado. Os entrevistados dos demais setores em geral confiam no processo orçamentário, porém é opinião de todos que o mesmo não é elaborado de forma totalmente eficiente e segura, pois na empresa não existe software apropriado para estas funções. O sistema ERP (enterprise resource planning – planejamento dos recursos empresariais) utilizado pela empresa para cadastro de clientes, informações de contas a pagar e receber, informações contábeis e fiscais, faturamento, estoque de matéria prima e produtos acabados, não possui nenhum vínculo com o processo orçamentário, que é realizado manualmente através de planilhas em Excel. Esses lançamentos manuais são muito expostos a erros, pois na hora de lançar os valores, de todas as contas, dos diferentes centros de custos, um valor pode ser lançado erroneamente e nem sempre será percebido pelo gestor responsável pela conta.

Outro assunto comum nas entrevistas é o fato do orçamento impactar na política de bônus. A participação dos lucros, que a empresa paga duas vezes ao ano a todos os funcionários, popularmente chamado de bônus, possui algumas metas mandatórias que não podem ser alteradas por nenhum departamento, entre elas está o Budget, o orçamento aprovado

para aquele setor, que impacta diretamente no recebimento ou não do bônus, representando 10% de seu valor total. Desta forma, caso um departamento cumpra o seu budget, sem ultrapassar nenhuma conta, os funcionários daquele setor terão direito a estes 10%, caso o setor por algum motivo gaste mais daquilo que foi orçado no budget, todos os funcionários do setor perderão este percentual do bônus.

Será focado nestas análises o orçamento do centro de custos do setor Comercial, também denominado CC 2000. Para este budget foi sugerido um valor de R\$ 1.666.510,00 (Um milhão, seiscentos e sessenta e seis mil e quinhentos e dez Reais), porém após análise da Controladoria e envio para a aprovação da matriz, foi retornado o valor aprovado de R\$ 1.474.840,00 (Um milhão, quatrocentos e setenta e quatro mil e oitocentos e quarenta Reais), uma diferença de R\$ 191.670,00 (Cento e noventa e um mil seiscentos e setenta Reais) a menos do que aquele sugerido, baseado na meta de venda de R\$ 62.000.000,00 (Sessenta e dois milhões de Reais). Sendo assim, o setor precisa acatar este budget aprovado e trabalhar, controlando mensalmente os seus gastos, para que o valor aprovado não seja ultrapassado.

4.3 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

O acompanhamento e controle orçamentário ocorrem mensalmente, após o fechamento contábil. Por volta do dia doze de cada mês, a Controladoria envia uma planilha de Excel, por e-mail, para todos os gestores da empresa, com todas as despesas realizadas pelo centro de custo daquele gestor. Essas despesas são referentes aos lançamentos do mês anterior para que eles possam verificar o andamento do budget de seu setor, conferir se os lançamentos estão coerentes e justificar as despesas que ultrapassaram o orçamento daquele mês. Todos os gestores possuem

um prazo de três dias úteis para retornarem com suas dúvidas e devidas justificativas, no caso de serem necessárias. Em seguida a Controladoria deverá conferir a coerência destas justificativas e reportá-las à matriz.

Abaixo segue quadro onde é demonstrado o fluxo das atividades do acompanhamento e controle orçamentário:

Departamento	Atividade	Período
Contabilidade	Fechamento Contábil	11 de cada mês
Controladoria	Envio de planilha com despesas do centro de custos de cada departamento	12 de cada mês
Demais setores	Todos os gestores devem revisar as despesas lançadas em seu centro de custos e também devem justificar o motivo de terem ultrapassado o valor orçado, caso seja necessário	3 dias para execução
Controladoria	Caso algum gestor aponte alguma divergência nas despesas, deverá ser investigado se procede para que possa ser corrigida	3 dias para retorno ao gestor do setor
Controladoria	Envio das justificativas das contas que tiveram o valor realizado acima do orçado para a Matriz	Até dia 25 de cada mês

Não raro é possível verificar que alguns valores foram lançados em contas divergentes com a despesa real, pois este lançamento é feito pelo setor Contábil, de forma manual, ao receberem as solicitações de pagamentos. Desta forma os gestores precisam estar atentos a cada lançamento realizado nas contas contábeis de sua responsabilidade, pois um lançamento errado ou em duplicidade pode gerar uma divergência no orçamento. Quando fatos como estes acontecem e é percebido pelo gestor, o mesmo pode informar a divergência, solicitar o lançamento na conta correta. Somente no mês seguinte, ao receber novamente a planilha com os valores atualizados, ele poderá conferir se a reversão foi realizada, cabendo ao gestor então, ter em memória que foi realizado este tipo de solicitação. Para alguns gestores, que são responsáveis por grandes centros de custos, como por exemplo, o setor de Produção, existe uma grande dificuldade em ser feita esta verificação mensal dos lançamentos realizados no centro de custo, pois são muitas contas, muitas despesas e dependendo do fluxo de trabalho daquele mês, pode ser que não haja tempo hábil em se analisar as despesas de cada conta.

Uma questão que foi citada por todos durante a entrevista é o fato de não existir um software de gestão orçamentária. Desta forma todos os lançamentos são efetuados de forma manual, no fechamento do setor Contábil. É necessária a abertura de todas as despesas no sistema ERP utilizado pela empresa em seguida essas despesas são lançadas no Excel para que possam ser arrumadas pela Controladoria e logo após serem lançadas na planilha em Excel do budget aprovado do setor. Sendo assim, o controle é totalmente manual, tanto pelo setor de Controladoria, como pelos gestores dos departamentos. Consequentemente os gestores temem que o controle orçamentário não seja completamente confiável, visto que, apesar do manuseio das informações ser desempenhado de forma responsável, é executado também de forma manual, já que não é possível que os dados do budget estejam disponibilizados no sistema ERP.

No ano de 2014 o budget total da empresa não foi ultrapassado. Alguns setores extrapolaram o valor orçado, como o Marketing que teve uma despesa total 5,6% superior ao valor orçado, pois com o crescimento do número de clientes durante o ano, foram necessárias ações em publicidade que não foram orçadas. Porém como a meta de venda foi alcançada pela empresa e o orçamento global realizado ficou abaixo do orçado, foi possível justificar para a matriz esta diferença do setor de Marketing, visto que foi uma despesa totalmente ligada às vendas. Desta forma a matriz considerou que esta despesa maior foi aceitável devido às justificativas informadas e não penalizou o pagamento da participação nos lucros para os funcionários do setor. Isto foi possível, pois outros setores, como por exemplo, o Comercial conseguiu manter suas despesas abaixo do valor aprovado do budget, devido à gestão mais segura e comprometida de todos os envolvidos no controle desta conta. O valor aprovado tinha sido de R\$ 1.474.840,00 (Um milhão, quatrocentos e setenta e quatro mil e oitocentos e quarenta Reais), sendo que o valor do orçamento realizado por este centro de custos foi de R\$ 1.398.895,54 (Um milhão, trezentos e noventa e oito mil, oitocentos e noventa e cinco Reais e cinquenta e quatro centavos).

4.4 POTENCIAIS MELHORIAS NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Durante todo o estudo realizado na empresa Crop Solutions Ltda foi possível constatar algumas problemáticas envolvidas no processo orçamentário, algumas delas de opinião comum a todos os funcionários que foram entrevistados.

De certa forma, todos acreditam que o fato do orçamento estar ligado ao recebimento do bônus seja um fator positivo para o cumprimento do que foi aprovado pela matriz, visto que todos temem que o gasto sem controle afete no recebimento individual do valor referente à participação dos lucros obtidos pela empresa.

Contudo, a falta de um software que controle o orçamento ou de um módulo dentro do já utilizado sistema ERP da empresa também incomoda a todos, alguns por serem os responsáveis pela gestão destas informações e a outros por serem os usuários das informações geradas manualmente, o que não confere total confiabilidade às atividades executadas.

Outro fator que pode ser visto como uma deficiência é o fato de que em alguns casos, os aprovadores por certas despesas não são os mesmos gestores que elaboram e controlam o orçamento do centro de custos. Como é o caso do centro de custos do Comercial, onde um gerente de vendas júnior ao planejar uma despesa, solicita a aprovação do seu gerente de vendas macro, conforme valores do quadro de alçada, porém quem responde a este centro de custos não é o gerente de vendas macro e sim o coordenador administrativo do comercial, responsável pela elaboração, controle e gestão de todas as contas do centro de custos do Comercial, que quando precisa justificar alguma despesa acima do valor orçado, muitas vezes desconhece a origem da despesa e precisa efetuar uma busca no sistema ERP para descobrir do que se trata.

Pode-se também observar como carência do processo orçamentário da empresa estudada a demora em se ter o acesso às informações orçamentárias do mês anterior e do mês vigente. Mesmo que haja disciplina dos funcionários e gestores de determinado setor, que observam a última planilha do orçamento realizado enviado pela Controladoria, muitas vezes é feita a aprovação de uma despesa baseada no último arquivo de Excel enviado, sendo que durante aquele mês pode ser que tenha havido outras despesas da mesma conta, porém como não são contabilizadas automaticamente, o gestor pode não se lembrar de determinada aprovação efetuada dias antes, concordando com uma nova despesa para a mesma conta sem ter a plena certeza que ainda existe valor disponível orçado para esta despesa. Ao contrário pode ser que algum gestor não possua o hábito de averiguar se existe ou não budget disponível e aprove certa despesa sem que realmente haja o budget, como esta autorização se dá via e-mail, sem nenhuma verificação prévia da disponibilidade do valor na planilha do orçamento aprovado pela matriz, somente após lançado, no momento da elaboração da planilha de justificativa é que será conhecido que não existia valor disponível para a despesa anteriormente aprovada.

Outra situação percebida na elaboração do orçamento da Crop Solutions é que ao se basear no que foi realizado até Agosto daquele ano mais o que está orçado para o restante do ano e em cima disso colocar como teto o índice do IPCA, é gerada uma grande distorção, pois quando um setor está economizando e consegue ficar abaixo do orçado, ele é obrigado a não ultrapassar o IPCA, desta forma não é levado em consideração os motivos para tal economia. Quando o setor ultrapassa o IPCA o gestor precisa justificar, muitas vezes informando que terão aumento de Headcount, ou que baseado na meta de venda consequentemente terão maiores despesas. O problema dessa política é que pode resultar em despesas desnecessárias, pois alguns gestores podem autorizar despesas

dispensáveis com o objetivo do cumprimento do que foi orçado para que não tenham seu número reprimido no próximo ano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O orçamento pode ser considerado como o planejamento que a empresa realiza em função das suas despesas para alcançar os objetivos que foram projetados para determinado período e deve ser utilizado como diretriz para o controle dos custos e despesas de todos os funcionários da empresa, independente de haver punição ou benefício quando o mesmo é alcançado ou não. Ele deve ser incorporado como uma política da empresa, uma prática para a sustentabilidade do negócio.

É característica do orçamento em geral o fato de ter se tornado uma das principais ferramentas gerenciais, auxiliando os gestores nas tomadas de decisões de forma coerente e eficiente, os ajudando a seguir o planejamento da organização. Contudo para que o orçamento possa ser visto como algo importante e necessário para o negócio, ele não poderá ser engessado e imutável, visto que o mercado, em um curto período de tempo, pode sofrer mudanças não planejadas que poderão interferir de forma brusca nos negócios da empresa. Desta forma, caso seja possível que o orçamento possa ser trabalhado de modo flexível, analisando as modificações do mercado em que a empresa está inserida, ele poderá ser mais real e mais facilmente aceito por todos.

A empresa Crop Solutions mantém uma política de controle orçamentário que tem conseguido manter o envolvimento de grande parte dos seus funcionários. Porém caso existisse um Manual de Elaboração do Sistema Orçamentário, provavelmente seria mais fácil o entendimento de todos acerca da importância do orçamento. Neste manual poderia estar descrito todos os departamentos da empresa com suas respectivas funções, que são os centros de custos, todas as contas contábeis cabíveis aos centros de custos, a responsabilidade de todos os gestores e demais funcionários quanto a elaboração e acompanhamento do orçamento. Este manual poderia ser disponibilizado para todos da empresa, informando o motivo da existência do orçamento, o porquê da necessidade do

planejamento, as consequências do não cumprimento dos valores aprovados no orçamento autorizado pela matriz, o envolvimento deste orçamento com a política de pagamento da participação nos lucros.

Em relação a maior falha apontada durante a entrevista, que é a falta de software de gestão orçamentária, que possibilita a divergência de informações e retrabalho de todos aqueles envolvidos no processo orçamentário, não é cabível que uma empresa deste porte continue a desenvolver o seu orçamento através de planilhas em Excel que sequer se comunicam automaticamente com o ERP da empresa. Um software de gestão orçamentária ou o acesso dos dados orçamentários no sistema ERP já utilizado é de fundamental importância para a confiabilidade e segurança do processo orçamentário. Neste novo sistema, além de ser necessário que as despesas sejam lançadas logo que as mesmas sejam solicitadas, o sistema deveria realizar uma interface com o budget aprovado do setor, que deveria ser imputado no sistema logo que aprovado, e em seguida ao lançamento da despesa, antes da aprovação, o sistema deveria informar ao gestor se a despesa está prevista em budget ou não, considerando as demais despesas lançadas e aprovadas. A despesa só poderia ser realizada, encaminhada para pagamento após a aprovação do gestor.

Através dessa forma mais segura de lançamentos das despesas previstas em budget, seria mais confiável, seguro e viável o acompanhamento e controle orçamentário, posto que a qualquer momento o gestor poderia consultar as despesas lançadas em seu centro de custo, comparando com o orçamento aprovado. Inclusive as justificativas para as despesas que ultrapassassem também poderiam ser realizadas através do sistema, onde rapidamente a Controladoria tivesse o acesso a estas informações.

Portanto o orçamento, como ferramenta de gestão, possui funcionalidades que desde que bem aplicadas, são fundamentais para o sucesso da organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges. Orçamento Empresarial: teoria, prática e novas técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em 21 de novembro de 2014.

JONES, Reginaldo L; TRENTIN, H. George. Orçamento: a chave do planejamento e controle. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

LUNKES, Rogério J. Manual de Orçamento. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Sistemas de Informações Contábeis. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZI, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade Avançada. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANVICENTE, Antonio Zorato; SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHUBERT, Pedro. Orçamento Empresarial Integrado. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 1983.

7. APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Processo Orçamentário (funcionários envolvidos no processo)

Roteiro de pesquisa para análise da opinião dos principais envolvidos no processo orçamentário da Crop Solutions Ltda.

1º Elaboração

- Qual o departamento que você trabalha?
- Que tipo de função você ocupa na empresa, gestor ou analista?
- Qual o seu papel no processo orçamentário?
- Qual a sua visão sobre a importância da elaboração do orçamento?
- Você confia nas informações sobre orçamento geradas pela empresa? Por quê?
- Você acredita que a elaboração do orçamento ocorre de forma eficiente na Crop Solutions? Por quê?

2º Controle

- Qual o seu papel no controle orçamentário?
- Em sua opinião o controle orçamentário ocorre de forma apropriada na Crop Solutions? Por quê?
- Como você avalia o comportamento dos funcionários do seu setor em relação ao compromisso com o orçamento?
- Se fosse possível, você mudaria alguma coisa no controle orçamentário? O quê?

APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas (funcionários envolvidos no processo)

Entrevistado 1 – Setor de Controladoria

1) Qual o departamento que você trabalha?

“Controladoria”.

2) Que tipo de função você ocupa na empresa, gestor ou analista?

“Analista”.

3) Qual o seu papel no processo orçamentário?

“Meu trabalho no orçamento é iniciado a partir das definições das diretrizes que serão utilizadas no próximo orçamento. Em seguida sou o responsável pela elaboração de todas as planilhas em Excel e envio para os gestores de setores elaborarem o orçamento do seu setor.”

4) Qual a sua visão sobre a importância da elaboração do orçamento?

“A elaboração do orçamento é de extrema importância para que a empresa possa ser competitiva no mercado de trabalho, pois ela saberá quanto poderá gastar, baseada no quando espera lucrar”.

5) Você confia nas informações sobre orçamento geradas pela empresa?
Por quê?

“Sim, confio plenamente, visto que são elaboradas por mim”.

6) Você acredita que a elaboração do orçamento ocorre de forma eficiente na Crop Solutions? Por quê?

“Acredito que as pessoas que trabalham com o orçamento da empresa são muito empenhadas, porém não possuímos as ferramentas necessárias para desempenharmos estas funções”.

7) Qual o seu papel no controle orçamentário?

“Sou o responsável pela compilação de todos os gastos, custos e despesas da empresa e envio para o controle dos gestores”.

8) Em sua opinião o controle orçamentário ocorre de forma apropriada na Crop Solutions? Por quê?

“Acredito que não, primeiro porque falta uma ferramenta de software apropriada, que tenha vínculo com o sistema ERP que a empresa utiliza e depois porque nem todos os gestores se importam com o envio das justificativas corretas, não fazem o controle necessário”.

9) Como você avalia o comportamento dos funcionários do seu setor em relação ao compromisso com o orçamento?

“Como no meu setor as pessoas são totalmente ligadas ao processo orçamentário, vejo que todos são comprometidos com este assunto. Inclusive porque o orçamento realizado de forma assertiva, impacta diretamente no recebimento do bônus”.

10) Se fosse possível, você mudaria alguma coisa no controle orçamentário? O quê?

“Mudaria através da implantação de um software que se comunicasse com os diversos processos da empresa, pois acredito que o input das informações é muito manual, passível a erros de digitação. Também acho que alguns gestores aprovam certas despesas sem a devida verificação do orçamento, acredito que deveria ter uma forma de controle mais punitiva, além do desconto do bônus”.

Entrevistado 2 – Setor de Controladoria

1) Qual o departamento que você trabalha?

“Controladoria”.

2) Que tipo de função você ocupa na empresa, gestor ou analista?

“Gestor”.

3) Qual o seu papel no processo orçamentário?

“Sou o responsável pelo recebimento de todas as diretrizes e reportes para a matriz. Após o recebimento dos orçamentos de todos os departamentos, também reviso de acordo com os padrões estabelecidos, antes de enviar para a aprovação da matriz, juntamente com a equipe de controladoria, controlamos mensalmente todos os gastos da empresa”.

4) Qual a sua visão sobre a importância da elaboração do orçamento?

“A elaboração do orçamento é essencial para a sustentabilidade da empresa, visto que apenas respeitando o que se pode gastar, o que foi planejado, é que a empresa chegará a uma condição de lucro favorável”.

5) Você confia nas informações sobre orçamento geradas pela empresa?
Por quê?

“Sim, confio, pois estou envolvido neste processo e sei que na empresa temos pessoas responsáveis nestas funções”.

6) Você acredita que a elaboração do orçamento ocorre de forma eficiente na Crop Solutions? Por quê?

“Dentro do possível é realizado de forma eficiente, porém temos muitas limitações, inclusive por não termos uma forma de controle mais prática, o que nos acarreta um tempo muito longo para a compilação das informações”.

7) Qual o seu papel no controle orçamentário?

“Sou o responsável pelo controle dos gastos dos setores de controladoria, contabilidade e financeiro, além de reportar para a matriz todas as

justificativas dos setores quando ultrapassam o orçamento de alguma conta”.

- 8) Em sua opinião o controle orçamentário ocorre de forma apropriada na Crop Solutions? Por quê?

“Dentro do possível, com as ferramentas que nos são disponibilizadas, sim”.

- 9) Como você avalia o comportamento dos funcionários do seu setor em relação ao compromisso com o orçamento?

“Hoje possuímos pessoas maduras nos setores que sou o gestor responsável, não realizamos nenhum gasto sem antes consultarmos os orçamentos e tenho coordenadores que são comprometidos com o orçamento da empresa”.

- 10) Se fosse possível, você mudaria alguma coisa no controle orçamentário? O quê?

“Alguns gestores ainda não são muito responsáveis com o orçamento, aprovam compras, cursos, despesas sem antes verificarem a disponibilidade do orçamento, pois acreditam que tudo poderá ser justificado em nome da receita, porém não sabem se possuímos margem ou não para tais decisões. Acredito que o fato da má gestão do orçamento impactar no recebimento do bônus seja um fator positivo, pois para alguns, certas coisas só funcionam quando impactam em seus bolsos”.

Entrevistado 3 – Setor Comercial

- 1) Qual o departamento que você trabalha?

“Administrativo do comercial”.

- 2) Que tipo de função você ocupa na empresa, gestor ou analista?

“Gestor”.

3) Qual o seu papel no processo orçamentário?

“Após o recebimento em agosto das diretrizes do orçamento do próximo ano pela controladoria, sou a responsável pela elaboração do orçamento do setor comercial, relativo às despesas de viagens, cursos, refeições, reuniões, entre outras. Mensalmente também recebo as informações referentes às despesas dessas contas e tenho que justificá-las quando ultrapassam o que foi orçado”.

4) Qual a sua visão sobre a importância da elaboração do orçamento?

“Acho muito importante o compromisso com o orçamento, de termos que nos preocupar se existe ou não valor disponível para aquela despesa, afinal o dinheiro da empresa não pode ser gasto sem planejamento”.

5) Você confia nas informações sobre orçamento geradas pela empresa?
Por quê?

“Em geral eu confio. Porém como sou muito minuciosa quando recebo o controle, às vezes percebo divergências nos lançamentos das despesas em contas diferentes ou no centro de custo que sou responsável indevidamente. Quando isso acontece, reporto a situação e logo a controladoria reverte para a conta ou centro de custos correto”.

6) Você acredita que a elaboração do orçamento ocorre de forma eficiente na Crop Solutions? Por quê?

“Acredito que poderia ser muito mais eficiente se houvesse comunicação entre o software que utilizamos e as despesas da empresa, pois é necessário que a controladoria lance tudo em Excel, o que propicia erros, divergências. Se no nosso ERP existisse o módulo de controladoria, de orçamento, acredito que seria mais viável, mais confiável para todos”.

7) Qual o seu papel no controle orçamentário?

“Mensalmente recebo a planilha em Excel das justificativas das despesas. Como alguns funcionários fazem gastos sem consultar o budget, algumas vezes tenho que procurar, falar com várias pessoas para descobrir do que se trata aquela despesa”.

- 8) Em sua opinião o controle orçamentário ocorre de forma apropriada na Crop Solutions? Por quê?

“Não, acredito que seja cansativo e não sei se todos os gestores possuem paciência para verificar as despesas lançadas em todas as contas”.

- 9) Como você avalia o comportamento dos funcionários do seu setor em relação ao compromisso com o orçamento?

“Falta maturidade para o comercial, no entendimento de que antes de gastar o dinheiro da empresa, o correto é verificar se existe orçamento para isso”.

- 10) Se fosse possível, você mudaria alguma coisa no controle orçamentário? O quê?

“Além de acreditar que falta um software apropriado para esta atividade, acredito que as pessoas poderiam ser mais responsáveis, talvez se o percentual que atinge o bônus fosse maior, talvez se preocupassem mais. Outra situação é o fato de que se você consegue economizar em um ano, se dedicar a deixar as contas abaixo do orçado, no ano seguinte você de certa forma é penalizado, pois a Controladoria te envia a planilha para fazer o orçamento baseada no que você realizou até aquele momento mais o índice do IPCA... então vale mais a pena você gastar do que deixar sobrar”.

Entrevistado 4 – Setor de Compras

- 1) Qual o departamento que você trabalha?

“Compras”.

- 2) Que tipo de função você ocupa na empresa, gestor ou analista?

“Analista”.

3) Qual o seu papel no processo orçamentário?

“No processo sou responsável por auxiliar minha gestora em busca dos valores de reajustes das matérias primas para o próximo ano”.

4) Qual a sua visão sobre a importância da elaboração do orçamento?

“Aqui na empresa vejo que a maioria dá uma importância muito grande a este processo, é uma fase que ouvimos todos falando sobre o assunto. Para o meu setor é importante que os orçamentos estejam o máximo de acordo com a realidade para que não tenhamos dificuldade nas aprovações das compras”.

5) Você confia nas informações sobre orçamento geradas pela empresa?
Por quê?

“Sim, geralmente eu confio, porém sei que por ser um trabalho bem manual, algumas vezes lançamos as despesas em contas ou centros de custos diferentes”.

6) Você acredita que a elaboração do orçamento ocorre de forma eficiente na Crop Solutions? Por quê?

“Pelo menos no meu setor vejo que minha gestora é muito responsável e comprometida com a elaboração do orçamento”.

7) Qual o seu papel no controle orçamentário?

“Controlo apenas se as despesas solicitadas, principalmente de capex possuem orçamento aprovado. Caso não possuam, é necessária a aprovação da Diretoria, conforme quadro de alçadas”.

8) Em sua opinião o controle orçamentário ocorre de forma apropriada na Crop Solutions? Por quê?

“Em minha opinião é passível a erros, visto que em muitas compras solicitadas, temos que acreditar se existe orçamento ou não, pois não temos acesso a todos os orçamentos aprovados dos setores”.

- 9) Como você avalia o comportamento dos funcionários do seu setor em relação ao compromisso com o orçamento?

“No meu setor a minha gestora, que é a pessoa mais ligada ao orçamento, é muito responsável. Nenhuma compra, despesa é autorizada sem antes consultarmos a disponibilidade do budget, dela sempre pede para não esquecermos do bônus”.

- 10) Se fosse possível, você mudaria alguma coisa no controle orçamentário? O quê?

“Seria muito bom se houvesse uma comunicação entre todos os budgets de todos os setores e o sistema que fazemos as ordens de compra, de forma que pudéssemos visualizar se existe verba disponível ou não para o que estão nos solicitando”.

Entrevistado 5 – Setor de Produção

- 1) Qual o departamento que você trabalha?

“Operações e produção”.

- 2) Que tipo de função você ocupa na empresa, gestor ou analista?

“Gestor”.

- 3) Qual o seu papel no processo orçamentário?

“Sou o responsável pela elaboração do orçamento de todo o setor, planejamento do volume de produção para o próximo ano baseado na meta de venda, planejamento da compra de MP, contratação de MO, entre outros”.

4) Qual a sua visão sobre a importância da elaboração do orçamento?

“O planejamento de qualquer atividade é de extrema importância para a saúde do negócio, elaborar o orçamento é importante para que tenhamos uma diretriz do que pode ser feito ou não com o dinheiro da empresa”.

5) Você confia nas informações sobre orçamento geradas pela empresa?
Por quê?

“Não totalmente porque são inputs manuais, passíveis a erros e nem todos os gestores possuem tempo hábil para realizarem a vistoria de conta a conta”.

6) Você acredita que a elaboração do orçamento ocorre de forma eficiente na Crop Solutions? Por quê?

“Acredito que poderia ser melhor se houvesse um software adequado para facilitar esse trabalho. No caso do meu centro de custos que possuem muitas contas, é difícil controla-las apenas por Excel”.

7) Qual o seu papel no controle orçamentário?

“Tenho a responsabilidade de controlar todas as contas de operações e produções, recebendo mensalmente os gastos realizados pelo meu centro de custo, tendo que justificar quando os mesmos são ultrapassados em relação ao que foi orçado”.

8) Em sua opinião o controle orçamentário ocorre de forma apropriada na Crop Solutions? Por quê?

“Minha opinião é de que no caso do meu centro de custos, onde tenho muitas contas para conferir, nem sempre tenho tempo de verificar cada uma delas. Preocupo-me muito mais no momento da aprovação, em verificar que existe budget disponível para aquela despesa e em relação ao controle, confio que a controladoria execute o seu trabalho com compromisso e seriedade”.

- 9) Como você avalia o comportamento dos funcionários do seu setor em relação ao compromisso com o orçamento?

“Nenhum funcionário do meu setor está autorizado a utilizar a verba orçamentária sem antes verificarmos a disponibilidade do budget e todos são muito responsáveis, principalmente pelo fato do budget impactar diretamente no recebimento do bônus”.

- 10) Se fosse possível, você mudaria alguma coisa no controle orçamentário? O quê?

“O fato de não termos um software prejudica muito o desempenho do orçamento, pois se houvesse um programa que conferisse a disponibilidade do budget no momento da solicitação da despesa, certamente os dados seriam mais confiáveis e o budget só seria ultrapassado no caso da aprovação prévia do gestor. Ao longo dos anos tenho percebido que o planejamento deve ser o mais próximo possível da realidade, pois se você orça um valor a mais do que é necessário, no ano seguinte você é penalizado, pois é sugerido um valor muito menor, não levando em consideração o que motivou determinada economia em seu setor, desta forma o ideal é tentar ajustar o máximo o orçado com a realidade que está por vir, tarefa difícil, visto que no nosso mercado de atuação muitos fatores externos podem interferir, como variação cambial, enchentes, secas, etc”.

8. ANEXOS

ANEXO A – Sugestão orçamento 2014 cento de custos 2000 - Comercial

MÊS CORRENTE: **ago/13** Responsável: XXXXXXXXX
Email: xxxxxxxx

C.C. VENDAS 2000				Actual 13 (jan a ago) + Budget 13 (Set a Dez)	TOTAL Budget'14	Variance	
C.C.	Descrição	Conta contábil	Descrição	Budget 13 (Set a Dez)	Total R\$	TOTAL ORÇADO	Detalhar abaixo o orçamento conforme exemplo
2000	VENDAS	3210202	Serviços de Consultoria - PF	50.179,37	123.600,00	73.420,63	Ex: R\$ 5.000 em Jan,Fev e Abr (Ref. e ao Fornecedor "AXY Ltda" para manutenção do eqpto. "BCD") + R\$ 3.000 de Abr a Dez (Ref. Fornecedor "ZZZ Ltda." para manutenção da máq. "XXX")
2000	VENDAS	3210203	Serviços de Tradução - PF	300,00	700,00	400,00	Consultores Juliano e Gilda que serão mantidos.
2000	VENDAS	3210307	Serviços de Consultoria - PJ	65.380,66	79.500,00	14.119,34	Budget menor que 2014, porém pode vir a ser utilizado pois teremos Simpósio em 2014.
2000	VENDAS	3210311	Serviços de Comissões - PJ	285.801,28	357.000,00	71.198,72	Teremos mais 4 consultores PJ em 2015.
2000	VENDAS	3210316	Outros Serviços - PJ	650,00	1.860,00	1.210,00	Média de 29.000 mensal, diminuimos budget da conta em relação ao budget 2014, porém aumentamos em relação realizado 2014 pois temos expectativas de maiores
2000	VENDAS	3210601	Condução/Taxi	4.858,62	4.470,00	-388,62	Serviços diversos, não se enquadra serviços de despachantes que deverão ser orçados pela Logística.
2000	VENDAS	3210701	Bonificações e Doações de Produtos	47.559,11	60.000,00	12.440,89	Baseado despesas 2013.
2000	VENDAS	3210704	Reposição de Prods Clientes	4.157,30	6.000,00	1.842,70	Preço de custo, aumento considerando aumento da equipe de vendas. Faremos ação para que os gerentes gastem menos com bonificações.
2000	VENDAS	3210809	Premios/Brindes	1.800,00	500,00	-1.300,00	Metade do budget de 2013, nesta conta também será alocado gastos de testes de embalagens, alteração fórmula, solicitados pelo Comercial, operações 054 e 067.
2000	VENDAS	3210811	Reuniões de Vendas	316.716,86	428.000,00	111.283,14	Brindes do final do ano, festa da empresa.
2000	VENDAS	3210815	Campanha de Vendas	530.026,68	520.000,00	-10.026,68	Devido aumento da equipe comercial no decorrer de 2013 (cerca de 32%), orçado valor maior que 2014.
2000	VENDAS	3211001	Material Expediente	3.412,70	4.290,00	877,30	Mantido valor de 2013, sugestão Diretoria Comercial.
2000	VENDAS	3211002	Correios	4.086,47	4.070,00	-16,47	Esta conta é utilizada para compra de mochilas dos gerentes e compra de coroa de flores em caso de falecimento de clientes.
2000	VENDAS	3211003	Bens de Pequeno Valor	0,00	-	0,00	Média de despesas de 2013.
2000	VENDAS	3211004	Livros Jornais Revistas	120,00	-	-120,00	
2000	VENDAS	3211005	Associações de Classe	32.204,16	12.400,00	-19.804,16	Baseado despesas 2013.
2000	VENDAS	3211013	Outras Reuniões e Eventos	866,05	-	-866,05	
2000	VENDAS	3210126	Cursos de Atualização	16.740,94	47.500,00	30.759,06	Em fevereiro 3ª fase TDP na Argentina (2 gerentes). Orçado 2 B2B em março (EUA) para 2 gerentes a serem definidos. Em agosto 1ª fase do TDP para 2 gerentes (Argentina) a serem definidos e em novembro a 2ª fase (Curitiba) para estes mesmos gerentes. Demais cursos de atualização dos gerentes comerciais, participação de congressos, que terão ao longo do ano.
2000	VENDAS	3210124	Cursos de Idiomas	14.208,15	16.620,00	2.411,85	Segundo orientação da Diretoria Comercial manter valores de 2013, com acréscimo de 6%.
							Justificar abaixo caso o Budget ultrapasse a inflação do IPCA
							Aumento do Budget 2014 devido ao aumento da equipe de vendas em torno de 27%. Temos hoje na equipe 49 pessoas, houveram novas contratações que fazem com que as despesas aumentem. Despesas como reunião de vendas são para todas as pessoas que participam, inclusive departamento técnico e administrativo.
Total R\$				1.379.068,35	1.666.510,00	287.441,65	

Abertura do orçamento mês a mês

MÊS CORRENTE Responsável: XXXXXXXX
 ago/13 Email: xxxxxxxx

IPCA Acumulado 2013 5,91
 Variação % Budget 2014 20,84%

C.C. VENDAS 2000				Actual 13 (jan a ago) + Budget 13 (Set a Dez)	Orç abaixo o Budget'14												TOTAL Budget'14
C.C.	Descrição C.C.	Conta contábil	Descrição		jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total R\$
2000	VENDAS	3210202	Serviços de Consultoria - PF	50.179,37	5.000,00	5.000,00		8.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
2000	VENDAS	3210203	Serviços de Tradução - PF	300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	123.600,00
2000	VENDAS	3210307	Serviços de Consultoria - PJ	65.380,66	100,00	-	-	100,00	100,00	100,00	-	100,00	-	100,00	100,00	-	700,00
2000	VENDAS	3210311	Serviços de Comissões - PJ	285.801,28	6.500,00	6.500,00	7.000,00	6.500,00	6.500,00	7.000,00	6.500,00	6.500,00	7.000,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	79.500,00
2000	VENDAS	3210316	Outros Serviços - PJ	650,00	26.000,00	28.000,00	32.000,00	28.000,00	29.000,00	32.000,00	32.000,00	29.000,00	32.000,00	32.000,00	29.000,00	28.000,00	357.000,00
2000	VENDAS	3210601	Condução/Taxi	4.858,62	120,00	150,00	200,00	120,00	150,00	200,00	150,00	120,00	200,00	150,00	150,00	150,00	1.860,00
2000	VENDAS	3210701	Bonificações e Doações de Produtos	47.559,11	350,00	350,00	400,00	350,00	360,00	400,00	400,00	350,00	400,00	350,00	360,00	400,00	4.470,00
2000	VENDAS	3210704	Reposição de Prods Clientes	4.157,30	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
2000	VENDAS	3210809	Premios/Brindes	1.800,00	400,00	500,00	600,00	400,00	500,00	600,00	500,00	500,00	600,00	500,00	500,00	400,00	6.000,00
2000	VENDAS	3210811	Reuniões de Vendas	316.716,86	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500,00	500,00
2000	VENDAS	3210815	Campanha de Vendas	530.026,68	60.000,00	88.000,00	10.000,00	10.000,00	9.000,00	9.000,00	22.000,00	15.000,00	9.000,00	22.000,00	10.000,00	164.000,00	428.000,00
2000	VENDAS	3211001	Material Expediente	3.412,70	20.000,00	25.000,00	35.000,00	30.000,00	35.000,00	45.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	520.000,00
2000	VENDAS	3211002	Correios	4.086,47	350,00	350,00	380,00	350,00	380,00	350,00	350,00	380,00	350,00	380,00	350,00	350,00	4.290,00
2000	VENDAS	3211003	Bens de Pequeno Valor	0,00	750,00	260,00	300,00	300,00	400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	260,00	4.070,00
2000	VENDAS	3211004	Livros Jornais Revistas	120,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2000	VENDAS	3211005	Associações de Classe	32.204,16	1.000,00	1.000,00	1.100,00	1.000,00	1.000,00	1.100,00	1.000,00	1.000,00	1.100,00	1.000,00	1.100,00	1.000,00	12.400,00
2000	VENDAS	3211013	Outras Reuniões e Eventos	866,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2000	VENDAS	3210126	Cursos de Atualização	16.740,94	500,00	11.000,00	12.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.000,00	1.100,00	1.200,00	1.200,00	5.000,00	1.200,00	47.500,00
2000	VENDAS	3210124	Cursos de Idiomas	14.208,15	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	16.620,00
Total R\$					1.379.068,35	132.755,00	177.795,00	115.665,00	94.805,00	100.275,00	113.935,00	130.885,00	130.905,00	118.865,00	141.135,00	279.445,00	1.666.510,00

ANEXO B – Orçamento aprovado 2014 cento de custos 2000 - Comercial

MÊS CORRENTE Responsável: XXXXXXXX
 jan/14 email: xxxxxxxx

C.C. VENDAS 2000				YTD Actual'14	YTD Budget'14	TOTAL Budget'14	Variance	Variance	Variance	
				YTD						
C.C.	Descrição C.C.	Conta contábil	Descrição	Total YTD R\$	Total YTD	Total R\$	Variação do Mês	Acumulado dos meses	TOTAL ORÇADO	Justificativas
2000	VENDAS	3210202	Serviços de Consultoria - PF	-	-	123.600,00	0,00	0,00	123.600,00	
		3210203	Serviços de Tradução - PF	-	-	700,00	0,00	0,00	700,00	
		3210307	Serviços de Consultoria - PJ	-	-	78.000,00	0,00	0,00	78.000,00	
		3210311	Serviços de Comissões - PJ	-	-	357.000,00	0,00	0,00	357.000,00	
		3210316	Outros Serviços - PJ	-	-	1.860,00	0,00	0,00	1.860,00	
		3210601	Condução/Taxi	-	-	2.400,00	0,00	0,00	2.400,00	
		3210701	Bonificações e Doações de Produtos	-	-	60.000,00	0,00	0,00	60.000,00	
		3210704	Reposição de Prods Clientes	-	-	-	0,00	0,00	0,00	
		3210809	Premios/Brindes	-	-	500,00	0,00	0,00	500,00	
		3210811	Reuniões de Vendas	-	-	388.000,00	0,00	0,00	388.000,00	
		3210815	Campanha de Vendas	-	-	360.000,00	0,00	0,00	360.000,00	
		3211001	Material Expediente	-	-	4.290,00	0,00	0,00	4.290,00	
		3211002	Correios	-	-	4.070,00	0,00	0,00	4.070,00	
		3211003	Bens de Pequeno Valor	-	-	-	0,00	0,00	0,00	
		3211004	Livros Jornais Revistas	-	-	-	0,00	0,00	0,00	
		3211005	Associações de Classe	-	-	20.300,00	0,00	0,00	20.300,00	
		3211013	Outras Reuniões e Eventos	-	-	-	0,00	0,00	0,00	
		3210126	Cursos de Atualização/Outros	-	-	57.500,00	0,00	0,00	57.500,00	
		3210124	Cursos de Idiomas	-	-	16.620,00	0,00	0,00	16.620,00	
				-	-	-	0,00	0,00	0,00	
				-	-	-	0,00	0,00	0,00	
Total R\$				-	-	1.474.840,00	-	-	1.474.840,00	

Abertura do orçamento mês a mês

MÊS CORRENTE Responsável: XXXXXXX
 jan/14 email: xxxxxxx

C.C. VENDAS				2000		YTD Actual'14	Budget'14												YTD Budget'14	TOTAL Budget'14	Variance	Variance	Variance
																			YTD				
C.C.	Descrição C.C.	Conta contábil	Descrição	Total YTD R\$	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	Total YTD	Total R\$	Variação do Mês	Acumulado dos meses	TOTAL ORÇADO		
2000	VENDAS	3210202	Serviços de Consultoria - PF	-	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	10.300,00	-	123.600,00	0,00	0,00	123.600,00		
		3210203	Serviços de Tradução - PF	-	100,00	-	-	100,00	100,00	100,00	-	100,00	-	100,00	100,00	-	-	700,00	0,00	0,00	700,00		
		3210307	Serviços de Consultoria - PJ	-	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	-	78.000,00	0,00	0,00	78.000,00		
		3210311	Serviços de Comissões - PJ	-	26.000,00	28.000,00	32.000,00	28.000,00	29.000,00	32.000,00	32.000,00	29.000,00	32.000,00	32.000,00	29.000,00	28.000,00	-	357.000,00	0,00	0,00	357.000,00		
		3210316	Outros Serviços - PJ	-	120,00	150,00	200,00	120,00	150,00	200,00	150,00	120,00	200,00	150,00	150,00	150,00	-	1.860,00	0,00	0,00	1.860,00		
		3210601	Condução/Taxi	-	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	-	2.400,00	0,00	0,00	2.400,00		
		3210701	Bonificações e Doações de Produtos	-	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	-	60.000,00	0,00	0,00	60.000,00		
		3210704	Reposição de Prods Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00		
		3210809	Premios/Brindes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500,00	-	500,00	0,00	0,00	500,00	
		3210811	Reuniões de Vendas	-	30.000,00	60.000,00	10.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	22.000,00	12.000,00	80.000,00	20.000,00	10.000,00	120.000,00	-	388.000,00	0,00	0,00	388.000,00		
		3210815	Campanha de Vendas	-	29.166,67	29.166,67	30.166,67	30.166,67	30.166,67	30.166,67	30.166,67	30.166,67	30.166,67	30.166,67	30.166,67	30.166,67	30.166,67	-	360.000,00	0,00	0,00	360.000,00	
		3211001	Material Expediente	-	350,00	350,00	380,00	350,00	380,00	350,00	350,00	350,00	350,00	380,00	350,00	350,00	350,00	-	4.290,00	0,00	0,00	4.290,00	
		3211002	Correios	-	750,00	260,00	300,00	300,00	400,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	260,00	-	4.070,00	0,00	0,00	4.070,00	
		3211003	Bens de Pequeno Valor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	
		3211004	Livros Jornais Revistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	
		3211005	Associações de Classe	-	1.000,00	1.000,00	1.100,00	1.000,00	1.000,00	1.100,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	5.000,00	5.000,00	1.100,00	1.000,00	-	20.300,00	0,00	0,00	20.300,00	
		3211013	Outras Reuniões e Eventos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	
		3210126	Cursos de Atualização/Outros	-	3.000,00	11.000,00	12.000,00	3.500,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	3.500,00	11.000,00	1.200,00	3.700,00	5.000,00	1.200,00	-	57.500,00	0,00	0,00	57.500,00	
		3210124	Cursos de Idiomas	-	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	1.385,00	-	16.620,00	0,00	0,00	16.620,00	
					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	
				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00		
Total R\$				-	113.871,67	153.311,67	109.531,67	94.921,67	93.781,67	96.801,67	112.851,67	107.421,67	172.631,67	115.151,67	99.551,67	205.011,67	-	1.474.840,00	-	-	1.474.840,00		

ANEXO C – Despesas realizadas 2014 cento de custos 2000 – Comercial

MÊS CORRENTE Responsável:
 dez/14 xxxxxxxxx

C.C. VENDAS		2000	YTD Actual'14	YTD Budget'14	TOTAL Budget'14	Variance	Variance	Variance		
C.C.	Descrição	Conta contábil	Descrição	Total YTD R\$	Total YTD	Total R\$	Variação do Mês	Acumulado dos meses	TOTAL ORÇADO	Justificativas
2000	VENDAS	3210202	Serviços de Consultoria - PF	68.158,73	45.600,00	45.600,00	-4.494,84	-22.558,73	-22.558,73	Contrato Dra Gilda que não havia sido orçado.
		3210203	Serviços de Tradução - PF	-	1.000,00	1.000,00	50,00	1.000,00	1.000,00	
		3210307	Serviços de Consultoria - PJ	69.542,70	69.900,00	69.900,00	-3.799,51	357,30	357,30	
		3210311	Serviços de Comissões - PJ	353.297,40	400.800,00	400.800,00	9.308,46	47.502,60	47.502,60	
		3210316	Outros Serviços - PJ	1.680,00	1.950,00	1.950,00	-690,00	270,00	270,00	
		3210601	Condução/Taxi	4.761,09	7.200,00	7.200,00	-969,77	2.438,91	2.438,91	
		3210701	Bonificações e Doações de Produtos	31.036,18	37.200,00	37.200,00	1.112,48	6.163,82	6.163,82	
		3210704	Reposição de Prods Clientes	157,30	12.000,00	12.000,00	500,00	11.842,70	11.842,70	
		3210809	Premios/Brindes	-	3.400,00	3.400,00	1.800,00	3.400,00	3.400,00	
		3210811	Reuniões de Vendas	299.836,74	376.000,00	376.000,00	9.551,38	76.163,26	76.163,26	
		3210815	Campanha de Vendas	516.325,17	520.000,00	520.000,00	-46.298,49	3.674,83	3.674,83	
		3211001	Material Expediente	2.170,25	1.800,00	1.800,00	150,00	-370,25	-370,25	Conta usada para compra de coroa de flores e maletas de notebooks, muitas contratações.
		3211002	Correios	2.558,14	4.500,00	4.500,00	-102,60	1.941,86	1.941,86	
		3211003	Bens de Pequeno Valor	-	-	-	0,00	0,00	0,00	
		3211004	Livros Jornais Revistas	-	340,00	340,00	30,00	340,00	340,00	
		3211005	Associações de Classe	16.186,24	32.250,00	32.250,00	5,73	16.063,76	16.063,76	
		3211013	Outras Reuniões e Eventos	2.070,68	5.400,00	5.400,00	-1.204,63	3.329,32	3.329,32	
		3210126	Cursos de Atualização	15.573,38	15.680,00	15.680,00	680,00	106,62	106,62	
		3210124	Cursos de Idiomas	15.541,54	9.360,00	9.360,00	386,40	-6.181,54	-6.181,54	Gastos de gerente de vendas macro com professor particular de inglês, devido a curso na Irlanda.
				-	-	-	0,00	0,00	0,00	
				-	-	-	0,00	0,00	0,00	
Total R\$				1.398.895,54	1.544.380,00	1.544.380,00	-33.985,39	145.484,46	145.484,46	

Abertura do orçamento mês a mês

MÊS CORRENTE

dez/14

Responsável:

XXXXXXXXXX

P01

P02

P03

P04

P05

P06

P07

P08

P09

P10

P11

P12

C.C. VENDAS 2000				Actual'14												YTD Actual'14	YTD Budget'14
C.C.	Descrição	Conta cont.	Descrição	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total YTD R\$	Total YTD
2000	VENDAS	3210202	Servicos de Consultoria - PF	-	-	-	1.800,00	1.800,00	14.789,69	8.294,84	8.294,84	8.294,84	8.294,84	8.294,84	8.294,84	68.158,73	45.600,00
		3210203	Servicos de Traduca o - PF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000,00
		3210307	Servicos de Consultoria - PJ	2.500,00	5.150,25	6.125,56	5.986,32	5.890,25	5.569,20	4.899,21	5.471,20	4.369,89	8.952,36	5.128,95	9.499,51	69.542,70	69.900,00
		3210311	Servicos de Comissoes - PJ	5.236,36	23.569,20	39.458,90	28.025,63	38.604,99	39.870,52	27.965,36	36.642,43	25.964,10	24.784,12	36.984,25	26.191,54	353.297,40	400.800,00
		3210316	Outros Servicos - PJ	-	-	-	1.318,15	-	1.318,15	-	-	-	-	840,00	840,00	1.680,00	1.950,00
		3210601	Conducao/Taxi	408,93	573,12	-	593,93	107,35	112,89	259,40	403,00	234,50	214,80	283,40	1.569,77	4.761,09	7.200,00
		3210701	Bonificações e Doações de Produtos	-	3.056,25	1.329,37	2.214,20	1.200,93	3.665,94	3.416,63	2.547,10	4.985,36	3.507,19	3.125,69	1.987,52	31.036,18	37.200,00
		3210704	Reposição de Prods Clientes	-	-	108,02	-	49,28	-	-	-	-	-	-	-	157,30	12.000,00
		3210809	Premios/Brindes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.400,00
		3210811	Reuniões de Vendas	44.124,25	55.116,16	7.474,36	8.622,80	7.700,56	374,50	18.394,16	10.311,19	734,20	23.477,58	28.459,48	110.448,62	299.836,74	376.000,00
		3210815	Campanha de Vendas	20.000,00	30.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	45.026,68	50.000,00	50.000,00	50.000,00	60.000,00	-	106.298,49	516.325,17	520.000,00
		3211001	Material Expediente	-	-	240,00	-	-	340,00	-	540,00	419,00	419,00	212,25	0,00	2.170,25	1.800,00
		3211002	Correios	326,41	254,60	20,90	27,55	301,20	159,60	246,35	319,12	50,10	310,26	39,45	502,60	2.558,14	4.500,00
		3211003	Bens de Pequeno Valor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		3211004	Livros Jornais Revistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	340,00
		3211005	Associacoes de Classe	944,27	944,27	944,27	944,27	944,27	944,27	944,27	944,27	1.888,54	4.855,00	944,27	944,27	16.186,24	32.250,00
		3211013	Outras Reuniões e Eventos	-	866,05	-	-	0,00	-	-	-	-	8.435,95	8.435,95	1.204,63	2.070,68	5.400,00
		3210126	Cursos de Atualização	380,00	120,00	650,00	4.693,67	150,00	70,00	-	6.061,71	850,00	426,00	1.652,00	520,00	15.573,38	15.680,00
		3210124	Cursos de Idiomas	177,12	204,00	1.212,36	1.287,64	1.128,96	774,24	1.602,87	1.218,24	3.877,89	1.306,95	2.177,67	573,60	15.541,54	9.360,00
				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total R\$				74.097,34	119.853,90	92.563,74	90.514,16	77.476,67	110.379,38	116.023,09	122.753,10	101.668,42	144.984,05	79.706,30	268.875,39	1.398.895,54	1.544.380,00